



รายงานฉบับสมบูรณ์

โครงการวิจัย

การศึกษาและพัฒนากระบวนการรับรอง

องค์กรส่งเสริมคุณธรรม

โดย

อ.ดร.ศักดิ์ชัย อนันต์ตรีชัย (ศูนย์จิตตปัญญาศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล)

เสาวนีย์ สุวรรณรงค์ (นักวิจัยอิสระ)

ดร.ชาญชัย ชัยสุขโกศล (CoJOY Consulting)

จัดทำโดย

ศูนย์จิตตปัญญาศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล

เสนอต่อ

ศูนย์คุณธรรม (องค์การมหาชน)

17 มกราคม 2565

สารบัญ

บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย	2
1.3 ประโยชน์ที่จะได้รับ	3
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการรับรอง.....	4
2.1 ความหมายการรับรอง Accreditation.....	4
2.2 ความท้าทายของการรับรอง	5
บทที่ 3 การรับรองในประเทศไทย : กรณีศึกษา SET & SHA.....	7
3.1 การรับการประเมินแบบสมัครใจในประเทศไทย	7
3.2 การประเมินความยั่งยืนของบริษัทจดทะเบียนโดยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (Stock Exchange of Thailand : SET).....	9
3.2.1. รายชื่อหุ้นยั่งยืน - Thailand Sustainability Investment (THSI)	11
3.2.2. รางวัลด้านความยั่งยืน - SUSTAINABILITY AWARDS.....	13
3.3 การประเมินจิตวิญญาณของสถานพยาบาล (Spiritual Healthcare Appreciation & Accreditation : SHA) โดยสถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน)	22
3.3.1. เนื้อหาการประเมินมิติภายใน	23
3.3.2. ระบบวิธีคิด (mindset) ของคนทำงาน SHA.....	27
3.3.3. กลไกและกระบวนการขับเคลื่อนของการรับรอง SHA.....	28
บทที่ 4 กรอบแนวคิดและทฤษฎีนำมาประยุกต์ใช้ ในกระบวนการรับรององค์กรคุณธรรม	33
4.1 ระบบชีวิตของคาปรั้า (Fritjof Capra).....	33
4.2 จิตตปัญญาศึกษา.....	34
4.3 องค์กรที่มีคุณธรรม.....	38

4.4 Appreciative inquiry (สุนทรียศาสตร์).....	39
4.5 วิวัฒนาการองค์กร 5 กระบวนทัศน์ของ Frederic Laloux.....	44
4.6 การประเมินผลเชิงพัฒนา (Developmental Evaluation).....	51
บทที่ 5 บทวิเคราะห์และข้อเสนอแนะ : กรอบมโนทัศน์และกระบวนการรับรององค์กร คุณธรรมเบื้องต้น	58
5.1 บทสรุปการศึกษาเรื่องการประเมินและการรับรองจากการทบทวนวรรณกรรม	58
5.1.1 บทสรุปจากการศึกษาการรับรองของต่างประเทศ	58
5.1.2 กลุ่มงานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการรับรอง.....	59
5.2 กรอบแนวคิด (Conceptual Framework) กระบวนการรับรอง.....	62
5.2.1 ที่มา ความสำคัญของการมีมาตรฐานด้านคุณธรรมและกระบวนการรับรอง : เป้าหมายของการ รับรอง นิยาม กรอบแนวคิดรับรององค์กรด้านคุณธรรม.....	62
5.2.2 หลักเกณฑ์ เนื้อหาในการประเมินและรับรองการเป็นองค์กรคุณธรรม.....	65
5.2.3 วิธีการ ขั้นตอน ในการประเมินและรับรอง.....	69
5.2.4 โครงสร้าง บทบาท หน้าที่ ของผู้เกี่ยวข้อง : ข้อเสนอ 3 ทางเลือกสำหรับศูนย์คุณธรรม	70
5.3 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการนำมาตรฐานคุณธรรมและกระบวนการรับรองไปใช้กับองค์กรต่างๆ .	79
เอกสารอ้างอิง	80

สารบัญแนภาพ

แผนภาพที่ 1 : แสดงสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับการรับรองแห่งชาติ.....	5
แผนภาพที่ 2 : ตัวอย่างเอกสารประชาสัมพันธ์เพื่อเชิญชวนบริษัทจดทะเบียนเข้ารับการประเมิน.....	15
แผนภาพที่ 3 : ตัวอย่างเอกสารประชาสัมพันธ์กระบวนการประเมิน.....	16
แผนภาพที่ 4 : แสดงขั้นตอนการประเมินหุ้นยั่งยืนของตลาดหลักทรัพย์ฯ.....	16
แผนภาพที่ 5 : ปฏิทินการประเมินความยั่งยืนประจำปีของตลาดหลักทรัพย์ฯ	18
แผนภาพที่ 6 : ตัวอย่างการแสดงกรณีศึกษาเป็นวิดิทัศน์เพื่อชื่นชมยกย่อง และสร้างแรงบันดาลใจ ให้แก่บริษัทอื่น	19
แผนภาพที่ 7 : แผนผังโครงสร้างองค์กรตลาดหลักทรัพย์ฯ แสดง “กลุ่มพัฒนาธุรกิจเพื่อความยั่งยืน”	20
แผนภาพที่ 8 : แนวทางการให้คะแนนในแต่ละหมวดของมาตรฐาน SHA.....	26
แผนภาพที่ 9 : แสดงนิเวศระบบ (เชิงเครือข่าย) การขับเคลื่อนและการรับรอง SHA	28
แผนภาพที่ 10 : จิตตปัญญาพลุกงษา (กรอบแนวคิดจิตตปัญญา).....	35
แผนภาพที่ 11 : กระบวนขั้นตอนการขับเคลื่อนสู่องค์กรที่มีคุณธรรม	39
แผนภาพที่ 12 : วิวัฒนาการองค์กร 5 สี (กระบวนทัศน์) และคุณค่าที่องค์กรแต่ละสียึดถือ	45
แผนภาพที่ 13 : กรอบแนวคิดการรับรององค์กรคุณธรรมแบบกระบวนทัศน์ใหม่	63
แผนภาพที่ 14 : ภูเขาห้าแห่ง แห่งการพัฒนาองค์กร (4 มิติ).....	64
แผนภาพที่ 15 : การขับเคลื่อนการประเมินองค์กรคุณธรรม ทางเลือกที่ 1 - ศูนย์คุณธรรมดำเนินการเป็นส่วนใหญ่	71
แผนภาพที่ 16 : การขับเคลื่อนการประเมินองค์กรคุณธรรม ทางเลือกที่ 2 - หน่วยงานกำกับ (regulator) เป็นผู้ดำเนินการ	74
แผนภาพที่ 17 : การขับเคลื่อนการประเมินองค์กรคุณธรรม ทางเลือกที่ 3 - ตั้งหน่วยงานใหม่เป็นผู้ดูแล	78

สารบัญตาราง

ตารางที่ 1 : แสดงการเติบโตของจำนวนบริษัทจดทะเบียนที่เข้ารับการประเมิน	14
ตารางที่ 2 : แสดงการให้คะแนนเพื่อให้รางวัลและให้การรับรอง.....	25
ตารางที่ 3 : เปรียบเทียบกระบวนการรับรองฯของตลาดหลักทรัพย์ฯ และ สรพ.....	60
ตารางที่ 4 : กระบวนการขับเคลื่อนพัฒนาองค์กร 4 มิติ	65
ตารางที่ 5 : ข้อเสนอเกณฑ์การรับรององค์กรคุณธรรม 5 สี (ตามเกณฑ์ inclusiveness & sustainability)	66
ตารางที่ 6 : แนวคิดและเหตุผลสนับสนุนแนวคิดของรูปแบบที่ 1 – ศูนย์คุณธรรมดำเนินการเป็นส่วนใหญ่..	71
ตารางที่ 7 : แนวคิดและเหตุผลสนับสนุนแนวคิดของรูปแบบที่ 2 - หน่วยงานกำกับ (regulator) เป็นผู้ดำเนินการ	75

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งศูนย์คุณธรรม (องค์การมหาชน) (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2562 “มาตรา 7 (4) ได้กำหนดภารกิจของศูนย์คุณธรรมว่า ส่งเสริมการสร้างและพัฒนามาตรฐานด้านคุณธรรม รวมทั้งพัฒนากระบวนการรับรองการเป็นองค์กรส่งเสริมคุณธรรมของเครือข่ายทางสังคม” โดยการดำเนินงานที่ผ่านมาทางศูนย์คุณธรรมได้มุ่งพัฒนา “มาตรฐานด้านคุณธรรม” ประกอบด้วยกรอบแนวคิดในการนำไปส่งเสริมและขับเคลื่อนในองค์กรและชุมชน รวมถึงแนวทางในการพิจารณาตามประเด็นคุณธรรมที่องค์กรและชุมชนสามารถนำเครื่องมือและกระบวนการดังกล่าวไปปรับประยุกต์ใช้ตามบริบทของตนเองได้ โดยมุ่งเน้นกระบวนการสร้างแรงบันดาลใจและการเพิ่มขีดความสามารถในการพัฒนาสู่องค์กรที่มีคุณธรรม

การพัฒนามาตรฐานด้านคุณธรรมได้สำเร็จลุล่วงไปแล้ว ตลอดจนได้มีการนำมาตรฐานนี้ไปใช้จริงในหลากหลายองค์กร และหลากหลายชุมชน จนเกิดผลลัพธ์เชิงประจักษ์เป็นที่พอใจ เพื่อให้มาตรฐานด้านคุณธรรมเป็นที่ยอมรับและเพื่อรับรองว่าองค์กรมีนโยบาย การดำเนินงาน และขั้นตอนการปฏิบัติงานที่มีคุณธรรม จนเกิดผลลัพธ์ตามมาตรฐานฯ นำไปสู่ความภูมิใจของบุคลากรในองค์กร และเป็นการสร้างพลังขับเคลื่อนเชิงบวกจนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับองค์กรอื่น จึงจำเป็นต้องเร่งพัฒนากระบวนการรับรององค์กรคุณธรรมให้สำเร็จเป็นรูปธรรมอย่างชัดเจนโดยเร็วที่สุด

การรับรองคือกระบวนการที่หน่วยงานผู้มีอำนาจ โดยส่วนมากเป็นองค์กรที่สาม ให้การรับรององค์กรใด ๆ อย่างเป็นทางการว่าการดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด เป็นการสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้บริโภคหรือผู้ใช้บริการ เป้าหมายหลักของการรับรองที่พบเห็นทั่วไปในปัจจุบัน เช่น การรับรองสถาบันการศึกษา การรับรองสถานพยาบาล การรับรองวิชาชีพหนึ่งๆ คือการประกันคุณภาพของสินค้าและบริการว่าเป็นไปตามข้อกำหนด เป็นที่ยอมรับและสามารถไว้วางใจได้ ระบบการรับรองส่วนใหญ่จึงมุ่งเน้นในการพัฒนามาตรฐานทางวิชาชีพให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างเข้มข้น สร้างแรงกดดันอย่างสูงแก่องค์กรผู้รับการรับรอง เพราะต้องพัฒนากระบวนการ และกลไกต่าง ๆ เพื่อสร้างผลลัพธ์ให้ตรงตามมาตรฐานวิชาชีพให้ได้มากที่สุด ไม่รวมถึงการเตรียมเอกสารที่มากมาย เป็นกระบวนการรับรองที่ใช้กำลังคน กำลังเวลา ส่งผลต่อต้นทุนที่สูงขึ้นขององค์กร

นอกจากนี้ กระบวนการรับรองที่มุ่งเน้นมาตรฐานทางวิชาชีพที่ให้ความสำคัญต่อทักษะ องค์ความรู้ และผลลัพธ์ทางกายภาพนี้ถูกพัฒนาขึ้นจากกระบวนการทัศน์แบบกลไก ที่มองทุกสรรพสิ่งตามตรรกะการคำนวณที่แม่นยำ ทุกอย่างมีคำตอบที่เที่ยงแท้แน่นอนในเชิงปริมาณ จึงเป็นกระบวนการรับรองที่อยู่บนฐาน

ของการตัดสินถูกผิด นอกจากนี้ ผู้ประเมินจะมีอำนาจเหนือกว่าในการพิจารณาว่าองค์กรผู้รับการประเมินมีการดำเนินงานที่ถูกต้องเพียงไร โดยยึดถือหลักการและมาตรฐานที่ตนกำหนดไว้อย่างเดียว ไม่ได้คำนึงถึงบริบทอื่นที่อาจมีความสำคัญไม่น้อยกว่ากันเลย ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินจึงเสมือนสองฝ่ายที่อยู่ตรงข้าม โดยฝ่ายหนึ่งมีอำนาจเหนือกว่า ในขณะที่อีกฝ่ายต้องคอยคล้อยตาม เป็นระบบการรับรองที่มีคุณลักษณะไม่เป็นมิตร และสร้างความกดดันแก่องค์กรผู้รับการประเมินอย่างมาก

เหนือสิ่งอื่นใด กระบวนทัศน์แบบกลไกนี้ตัดขาดมิติภายในของมนุษย์ออกจากสมการอย่างสิ้นเชิง มิติจิตใจที่เป็นนามธรรมไม่ได้ถูกทักทอไว้ในระบบความคิด ในขณะที่คุณธรรมมีมิติของจิตใจเป็นพื้นฐานสำคัญ กระบวนการรับรองทั่วไปในปัจจุบันจึงยังไม่ตอบโจทย์หลักของกระบวนการรับรององค์กรคุณธรรมอย่างแท้จริง กระบวนการรับรององค์กรคุณธรรมจำเป็นต้องมีฐานคิด วิธีการประเมิน กลไก และกระบวนการทำงานที่แตกต่าง สะท้อนกระบวนทัศน์พื้นฐานของคุณธรรมที่มองสรรพสิ่งอย่างเป็นองค์รวม ประกอบด้วยกาย ใจ และจิตวิญญาณ เชื่อมร้อยกันเป็นหนึ่งเดียว ทุกสรรพสิ่งล้วนมีกันและกัน ไม่มีการแบ่งแยกเป็นสองฝ่าย ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน ผู้รับรองและผู้ถูกรับรอง ถูกและผิด แต่คือกระบวนการที่ทุกคนเป็นเพื่อนร่วมทาง เป็นทีมงานเดียวกันในการขับเคลื่อน พัฒนาองค์กรสู่จุดหมายที่ตนเองจินตนาการไว้

งานวิจัยชิ้นนี้คือความพยายามค้นหากรอบโมโนทัศน์ (Conceptual framework) ใหม่ๆ ให้ข้ามพ้นข้อจำกัดของการรับรองที่กระทำกันอยู่ในปัจจุบัน ที่สำคัญ หลอมรวมมิติภายในของมนุษย์เข้าไว้ในระบบการรับรอง เพื่อสามารถใช้เป็นอีกหนึ่งเครื่องมือในการขับเคลื่อนองค์กรคุณธรรมให้เกิดขึ้นอย่างแพร่หลายในสังคมไทย พร้อมทั้งคาดหวังว่า สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้คนต้องการพัฒนาคุณธรรมให้เกิดขึ้นภายในจิตใจกันมากยิ่งขึ้น

1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

- ศึกษา ค้นคว้าองค์ความรู้และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการรับรอง ในประเด็นคุณธรรม จริยธรรม การประกันคุณภาพ และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ
- ศึกษา ถอดประสบการณ์จากหน่วยงานหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการใช้มาตรฐานและกระบวนการรับรอง รวมถึงวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำมาใช้ออกแบบและพัฒนากระบวนการรับรอง
- พัฒนารอบโมโนทัศน์ (Conceptual Framework) เพื่อเป็นแนวทางในการทำกระบวนการรับรอง โดยศูนย์คุณธรรมเป็นองค์กรสนับสนุน (Advocator) ที่มีหน้าที่ในการพัฒนามาตรฐานในการรับรองให้กับองค์กรรับรอง (Accreditor หรือ 3rd party)

1.3 ประโยชน์ที่จะได้รับ

กรอบแนวคิด (Conceptual Framework) เพื่อเป็นแนวทางในการทำกระบวนการรับรอง โดยศูนย์คุณธรรมเป็นองค์กรสนับสนุน (Advocator) ที่มีหน้าที่ในการพัฒนามาตรฐานด้านคุณธรรม พัฒนาหลักเกณฑ์ ขั้นตอนและวิธีการรับรองเพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรที่ได้รับการรับรองมีคุณธรรมตามมาตรฐาน และมีหน้าที่พัฒนาผู้ตรวจประเมินและผู้ให้ความรู้ รวมถึงสร้างเครือข่าย เพื่อให้กระบวนการรับรองเป็นกระบวนการที่สร้างการพัฒนาคุณธรรมให้แก่องค์กรที่ได้รับการประเมินไปพร้อมกันด้วย ให้กับองค์กรรับรอง (Accreditor หรือ 3rd party)

บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการรับรอง

2.1 ความหมายการรับรอง Accreditation

การรับรองคือกระบวนการที่หน่วยงานผู้มีอำนาจให้การรับรองอย่างเป็นทางการว่าองค์กรมีความสามารถที่จะดำเนินงานที่เฉพาะเจาะจงตามที่ได้รับการรับรอง การรับรองมีขึ้นเพื่อให้ความเชื่อมั่นแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องถึงความสามารถของผู้ถูกประเมินว่าได้มาตรฐานตามที่หน่วยงานผู้มีอำนาจกำหนดเพื่อยืนยันต่อบุคคลภายนอกกว่ามีความพร้อมที่จะดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง การประเมินทำโดยบุคคลที่สามที่น่าเชื่อถือ ประโยชน์ของการรับรองโดยทั่วไปคือ เพื่อความเชื่อมั่นของผู้กำกับดูแลหรือหน่วยงานภาครัฐ เพื่อความไว้วางใจของผู้บริโภค และเพื่อยืนยันถึงคุณภาพแก่ผู้ซื้อหรือผู้ใช้บริการ

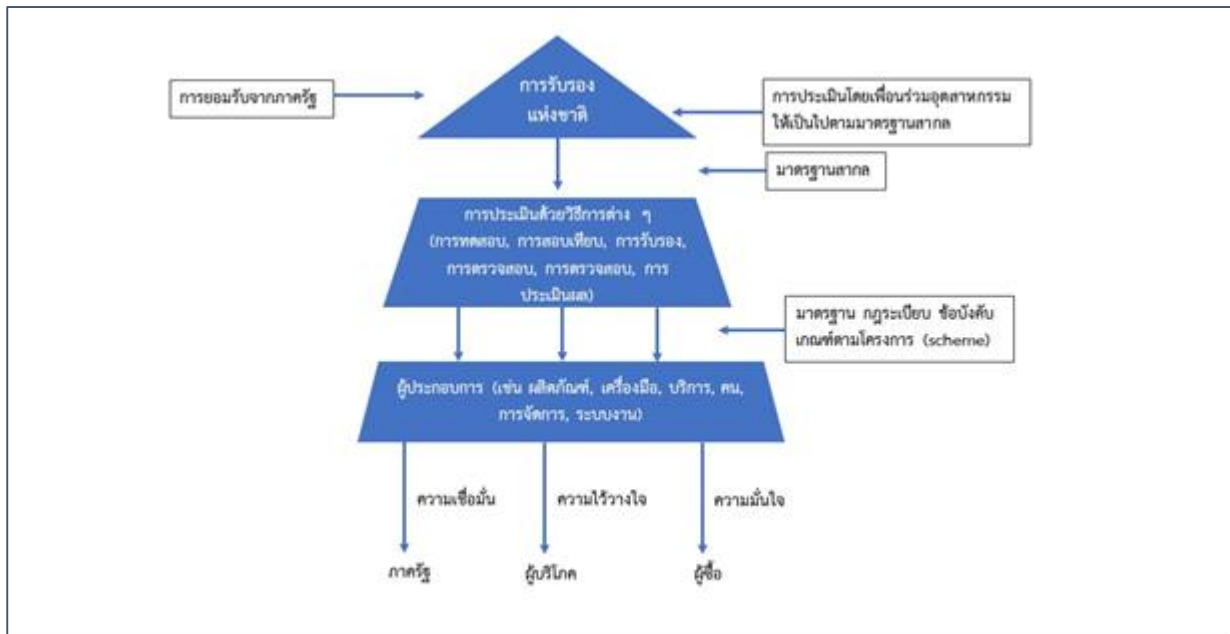
โดยทั่วไปการรับรองจัดทำเป็นกระบวนการที่อยู่บนฐานความไว้วางใจ มาตรฐาน หลักฐานเชิงประจักษ์ การตัดสินโดยคณะกรรมการ และการประเมินโดยเพื่อน ซึ่งมีทั้งการประเมินที่มีหลักฐานทางวิทยาศาสตร์ที่เป็นรูปธรรม และโดยความคิดเห็นของเพื่อนร่วมอุตสาหกรรมและผู้เชี่ยวชาญ

การรับรองส่วนใหญ่เป็นการรับรองในระดับองค์กร หรืออาจควบคู่ไปกับกิจกรรมหลักขององค์กรนั้น เช่น ประเมินสถาบันการศึกษาพร้อมกับประเมินหลักสูตร โดยผู้ถูกประเมินเป็นองค์กรที่ประกอบการหรือทำธุรกิจที่มีผลต่อประชาชนวงกว้างหรือเป็นวิชาชีพที่มีผลต่อความปลอดภัยต่อชีวิตของประชาชน ที่สำคัญได้แก่ ด้านการศึกษา ด้านการแพทย์และสุขภาพ และด้านวิศวกรรม ในระยะต่อมามีการขยายไปสู่วิชาชีพอื่น เช่น การสอบบัญชี ทั้งนี้ การประกอบการหรือธุรกิจเหล่านั้นอยู่ในการกำกับดูแลของทางการ และส่วนใหญ่มีกฎหมายที่กำหนดให้การประกอบการหรือธุรกิจนั้นต้องได้รับการรับรอง

หลักการของการรับรองคือการกำกับดูแลตัวเอง (self-regulatory) โดยเป็นการเตรียมตัวให้พร้อมสำหรับการประเมินตลอดเวลา มีเป้าหมาย 2 ประการ คือ เพื่อให้มีการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์หรือระเบียบ (compliance) และเพื่อให้มีการพัฒนาให้ก้าวหน้า ซึ่งนอกเหนือจากการตรวจประเมินโดยบุคคลภายนอกหรือบุคคลที่สามแล้ว กระบวนการรับรองมักจะเริ่มต้นด้วยการประเมินตนเองก่อน และบางกรณีการประเมินมีเพื่อนในอุตสาหกรรมเดียวกันร่วมประเมินด้วย ขั้นตอนหลักในกระบวนการรับรองมี 3 ขั้นตอน คือ (1) การสร้างมาตรฐานและปัจจัยที่ใช้ตัดสิน (2) การตรวจสอบเพื่อประเมินโดยคณะผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานรับรอง และ (3) การเปิดเผยหรือประกาศผลการตัดสินของผู้ประเมินว่าให้การรับรองหรือไม่

โดยหลักการแล้วสิ่งที่กระบวนการรับรองส่วนใหญ่ต้องการคือผลลัพธ์สุดท้าย (outcome) ของการประกอบการนั้น อย่างไรก็ตาม ผลลัพธ์สุดท้ายเป็นสิ่งที่ประเมินหรือวัดได้ยาก เช่น การรับรองหลักสูตรมุ่งหวังที่จะวัดความสำเร็จในอนาคตของผู้เรียน เป็นต้น ในขณะที่การประเมินที่สามารถเป็นไปได้คือการประเมินที่ตัวปัจจัยที่ใส่เข้าไป (input) ในกรณีตัวอย่างนี้ เช่น คุณวุฒิของผู้สอน อุปกรณ์และเครื่องมือ แหล่งทุนและรายได้

ขององค์กร เป็นต้น หรืออย่างมากก็ประเมินที่กระบวนการ (process) ร่วมด้วย เช่น ระบบการขึ้นทะเบียน ระบบการให้ทุนการศึกษา ระบบการวัดผลการตัดเกรดการเรียน เป็นต้น



แผนภาพที่ 1: แสดงสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับการรับรองแห่งชาติ

Source: https://ec.europa.eu/jrc/sites/default/files/21feb2013_expert_workshop_jane%20beaumont.pdf

ตัวย่อ NABs = National Accreditation Bodies

2.2 ความท้าทายของการรับรอง

ในการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในวิชาชีพด้านสุขภาพของ ประเทศสหรัฐอเมริกา จัดขึ้นโดย The National Academies of Science, Engineering, and Medicine เมื่อเดือนเมษายน พ.ศ. 2559 มีการกล่าวถึงความท้าทายของการรับรองว่า นอกจากมีบทบาทเป็นเครื่องมือในการติดตามและทำให้เกิดความเชื่อมั่นในคุณภาพแล้ว การรับรองสามารถมีบทบาททำให้เกิดการสร้างสรรค์ และขยายคุณภาพของการดูแลสุขภาพได้หรือไม่ การประชุมครั้งนี้จัดขึ้นเพื่อศึกษาผลของการเปลี่ยนแปลงของ โลกที่มีต่อสังคม สุขภาพ การดูแลสุขภาพ การศึกษาทั่วไป และการศึกษาเพื่อการประกอบวิชาชีพด้านสุขภาพ ที่การรับรองจะเข้าไปมีบทบาทต่อการเปลี่ยนแปลงนี้

วิทยากรและผู้เข้าร่วมประชุมได้ให้ความคิดเห็นที่หลากหลายเกี่ยวกับการรับรอง ทั้งที่เป็นความท้าทาย ความคาดหวัง และอุปสรรคของการรับรองในการช่วยสนับสนุนการสร้างสรรค์และการพัฒนาคุณภาพ โดยมีความเห็นดังนี้

1) ในขณะที่การรับรองหลักสูตรการศึกษาเพื่อเตรียมตัวผู้เรียนเพื่อไปประกอบวิชาชีพมีเป้าหมายเพื่อให้แน่ใจว่าผู้เรียนจะได้รับสิ่งที่วิชาชีพคิดว่าจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน แต่การรับรองทำได้เพียงวัดมาตรฐานของหลักสูตรเท่านั้น ไม่สามารถตอบสนองไปถึงถึงการปฏิบัติงานของผู้จบการศึกษา

2) ความสนใจและความกังวลของรัฐบาลและหน่วยงานกำกับดูแลมักจะกว้างกว่าสิ่งที่วิชาชีพต้องการ จึงเป็นความท้าทายของกระบวนการรับรองว่าจะต้องตอบสนองหน่วยงานกำกับดูแลเพียงใด

3) การรับรองวิชาชีพในวงการเดียวกันมีหลายการรับรองที่ไม่สามารถนำมารวมกันหรือใช้ร่วมกันได้ ทำให้เป็นภาระแก่ผู้ถูกประเมินที่ต้องทำงานซ้ำซ้อน

4) เมื่อมีการสร้างสรรค์หรือนวัตกรรม ผู้ที่รับผิดชอบในกระบวนการรับรองมักจะอยู่ปลายทางเมื่อการคิดค้นนั้นเสร็จสิ้นแล้ว โดยไม่มีส่วนร่วมในการคิดค้นตั้งแต่ต้น ทำให้การรับรองอาจไม่สอดคล้องหรือช่วยสนับสนุนนวัตกรรมได้

5) การรับรองควรที่จะมีแนวโน้มเคลื่อนตัวจากการมุ่งเน้นที่โครงสร้างและเนื้อหาไปสู่กระบวนการและผลลัพธ์ แต่การที่ผู้รับรองปฏิบัติงานเพื่อการตรวจประเมินเท่านั้นจึงอาจทำให้ไม่สามารถเข้าถึงกระบวนการหรือผลลัพธ์ได้

6) เพื่อปรับปรุงคุณภาพการศึกษาในด้านใดด้านหนึ่ง ไม่สามารถทำได้ด้วยการยกระดับมาตรฐานการรับรองหัวข้อใดหัวข้อเดียว ในแต่ละประเด็นจำเป็นจะต้องพิจารณาหัวข้ออื่นที่รายรอบด้วย โดยดำเนินการ เช่น ยกระดับบทบาทของผู้รับรองเพื่อให้การรับรองมีผลไปสู่การปฏิบัติของวิชาชีพมากขึ้น หรือผู้รับรองควรมีบทบาทในการจัดทำคู่มือการพัฒนาคุณภาพหรือแนวทางในการปฏิบัติ ควบคู่ไปกับการตรวจประเมินด้วย

7) การสร้างและทบทวนกระบวนการรับรองควรมีความคิดเห็นจากบุคคลที่เกี่ยวข้องด้วย เช่น ผู้ป่วย ญาติ ผู้ป่วย และผู้รับบริการ เพราะเป็นการวัดที่ผลสุดท้ายของการศึกษาวิชาชีพด้านสุขภาพ

บทที่ 3

การรับรองในประเทศไทย : กรณีศึกษา SET & SHA

3.1 การรับการประเมินแบบสมัครใจในประเทศไทย

การรับรองในประเทศไทยมีอยู่มากมายหลายประเภทภายใต้การบริหารงานของหลายหน่วยงาน โดยมีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อสร้างความไว้วางใจแก่ผู้บริโภคและผู้ให้บริการสินค้า ในหลายวิชาชีพ องค์กรหรือบุคคลที่จะดำเนินงานในสาขาวิชาชีพนั้นจำเป็นต้องได้รับการรับรองในลักษณะข้อบังคับและข้อกำหนดของมาตรฐานวิชาชีพอย่างเคร่งครัด ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ แต่ในงานวิจัยนี้จะศึกษาเฉพาะกระบวนการรับรองที่ใกล้เคียงกับคุณธรรม ซึ่งล้วนมีลักษณะของการรับรองแบบสมัครใจ ไม่ได้เป็นการบังคับจากข้อกำหนดใด

ประเทศไทยมีการประเมินอีกลักษณะหนึ่งที่น่าสนใจคือ การประเมินที่ไม่ได้มีเป้าหมายให้เป็นไปตามกฎหมาย แต่เพื่อให้ได้รับการยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้องที่เป็นผู้สนับสนุนทางตรงและทางอ้อม โดยหน่วยงานที่จัดให้มีการประเมินมีเป้าหมายที่จะยกระดับประสิทธิภาพการบริหารงานหรือการให้บริการ หรือเพื่อให้เกิดการป้องกันความเสี่ยง (Preventive mechanism) ผู้รับการประเมินลักษณะนี้ ได้แก่ หน่วยงานทางการและบริษัทเอกชน กรณีที่เป็นหน่วยงานทางการจะเป็นการส่งเสริมและกระตุ้นให้หน่วยงานเข้ารับการประเมินเพื่อให้เกิดการใส่ใจที่จะยกระดับในประเด็นที่ประเมิน ซึ่งมีทั้งการประเมินที่มีรูปแบบครอบคลุมทุกหน่วยงานแล้วให้คะแนน และรูปแบบสมัครใจด้วยการสมัครเข้ารับการประเมินเพื่อรับรางวัล

ตัวอย่างการประเมินที่ครอบคลุมทุกหน่วยงาน เช่น การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment: ITA) เป็นการประเมินที่มีจุดมุ่งหมายที่จะก่อให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาด้านคุณธรรมและความโปร่งใสในหน่วยงานภาครัฐ โดยถือเป็นการประเมินที่ครอบคลุมหน่วยงานภาครัฐทั่วประเทศ ซึ่งเป็นไปตามมติคณะรัฐมนตรี โดยเป็นการให้หน่วยงานภาครัฐประเมินตนเอง พร้อมไปกับการประเมินโดยผู้ปฏิบัติงานภายในหน่วยงานและผู้ที่เกี่ยวข้องนอกหน่วยงาน ซึ่งเป็นการสอบถามเกี่ยวกับนโยบาย ขั้นตอน กระบวนการทำงาน การตัดสินใจ และการปฏิบัติงาน รวมถึงการเฝ้าระวังการทุจริตและปฏิบัติมิชอบด้วยกฎหมาย (คอร์รัปชัน) โดยผลของการประเมินเป็นระดับคะแนนที่ประกาศต่อสาธารณชน อันมีผลให้หน่วยงานต้องให้ความสำคัญต่อการประเมินนี้เพราะคะแนนที่ต่ำอาจทำให้กระทบต่อชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือและอาจมีการเปรียบเทียบระหว่างหน่วยงานด้วย

ตัวอย่างรูปแบบสมัครใจ เช่น การมอบรางวัลองค์กรต้นแบบด้านสิทธิมนุษยชน ที่จัดขึ้นโดยกรมคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ กระทรวงยุติธรรม ซึ่งใช้แผนสิทธิมนุษยชนแห่งชาติเป็นเครื่องวัดระดับมาตรฐานหน่วยงานภาครัฐ และใช้หลักการชี้แนะของสหประชาชาติว่าด้วยธุรกิจกับสิทธิมนุษยชนเป็นแนวทางในการประเมินรัฐวิสาหกิจ ธุรกิจ และองค์กรไม่แสวงหากำไร เป็นต้น นอกจากนี้ ทางภาครัฐยังมีการประเมินประสิทธิภาพในการให้บริการ ซึ่งเป็นการกระตุ้นให้มีบริการแก่ประชาชนที่ดีขึ้นและรวดเร็วขึ้น โดยที่การ

ให้บริการแก่ประชาชนเป็นหน้าที่ของหน่วยงานอยู่แล้ว ตัวอย่างเช่น การประเมินเพื่อมอบรางวัลเลิศรัฐ สาขาบริการภาครัฐ และศูนย์บริการประชาชนของสำนักงานพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) เป็นต้น

ในส่วนของภาคเอกชน การประเมินที่นอกเหนือจากให้ได้รับการรับรองที่เป็นไปตามกฎหมายเพื่อให้สามารถประกอบการหรือทำธุรกิจได้นั้น ยังมีให้ได้พบเห็นในแวดวงธุรกิจ โดยตัวผลิตภัณฑ์ไม่ได้มาจากกฎหมายเป็นหลัก แต่มาจากการเรียกร้องของผู้ที่มีส่วนได้เสียโดยผ่านกลไกการตลาด และนำไปสู่สำนักที่ดีของผู้ประกอบการธุรกิจ ตัวอย่างหนึ่งคือการทำบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์จะต้องเปิดเผยข้อมูลด้านความยั่งยืนทางธุรกิจต่อสาธารณะ การเปิดเผยข้อมูลเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้บริษัทจดทะเบียนได้ติดตาม ประเมิน และทบทวนผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ซึ่งปัจจุบันการเปิดเผยข้อมูลทางการเงินเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย การเปิดเผยข้อมูลผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล (Environmental, Social and Governance : ESG) จึงมีความสำคัญมากขึ้น เพราะมีความเชื่อมโยงกับผลการดำเนินงานทางการเงินและสามารถสะท้อนได้ว่าธุรกิจมีการกำกับดูแลกิจการที่ดีและบริหารงานอย่างโปร่งใส จัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ คำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสีย มีศักยภาพในการแข่งขัน และสามารถสร้างผลตอบแทนได้ในระยะยาว

ที่ผ่านมาการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานมีลักษณะไม่ซับซ้อน ประกอบด้วยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจำนวนไม่มาก บริษัทส่วนใหญ่จึงเน้นพัฒนาประสิทธิภาพด้านเศรษฐกิจเป็นสำคัญ เช่น การพัฒนาคุณภาพเชิงเทคนิค การลดต้นทุน และเพิ่มความรวดเร็วในการจัดส่งสินค้า เป็นต้น แต่ปัจจุบันการดำเนินธุรกิจมีความซับซ้อนมากขึ้น ทำให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหลากหลายขึ้น การดำเนินกิจกรรมในห่วงโซ่อุปทาน (supply chain) โดยมีความต้องการของ "ลูกค้า" เป็นแรงผลักดันสำคัญและส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพิ่มขึ้นด้วย ไม่ว่าจะเป็น ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ ผู้ผลิต ผู้จัดจำหน่ายและผู้ขนส่ง ต้องร่วมมือกันเพื่อยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน ในขณะเดียวกันผู้มีส่วนได้เสียอื่น อาทิ ผู้บริโภค ผู้ลงทุน พนักงาน และสังคม ต่างได้ให้ความสำคัญและเรียกร้องให้ธุรกิจบริหารจัดการประเด็นด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อตนเอง ตลอดจนต้องการให้บริษัทเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการตลอดห่วงโซ่อุปทานมากขึ้น

นอกจากนี้ ในระยะหลังการประเมินและการรับรององค์กรเริ่มให้ความสำคัญกับการความใส่ใจในความเป็นมนุษย์มากขึ้น หลังจากที่พบว่า การเปลี่ยนแปลงทางอุตสาหกรรมทำให้องค์กรมุ่งสู่ผลลัพธ์ด้านการผลิต เศรษฐกิจและประสิทธิภาพจนลืมนึกถึงมิติด้านมนุษย์ ทั้งที่พนักงานเป็นคนทำรายได้ให้กับบริษัทแต่คุณค่าของพนักงานถูกลดลงจากการทำงานที่ต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัดเพื่อมุ่งเน้นผลงานและประสิทธิภาพสูงขึ้น พนักงานเกิดความรู้สึกไม่มั่นคงในการทำงานและไม่มีความสุข ขาดการเติมเต็ม ความสมบูรณ์แห่งชีวิต มีการเสนอให้ผู้บังคับการออกแบบระบบงานใหม่ กำหนดเป้าหมายที่มีคุณค่าชัดเจนและมีความหมายต่อชีวิตของพนักงาน รวมทั้งมีข้อเรียกร้องให้ระบบงานมีความยืดหยุ่น มีชีวิตชีวาในการทำงาน ข้อเสนอดังกล่าวนี้ว่าเป็นการเคลื่อนไหวเพื่อเรียกร้องถึงความมีจิตวิญญาณ (the spirituality movement) ในที่ทำงาน ปรากฏการณ์นี้ส่งผลถึงการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ใหม่ (new paradigm) ในการจัดการองค์กร รวมถึงการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายการทำงานจากการมุ่งเน้นเฉพาะด้านเศรษฐกิจ หรือรายรับ รายจ่ายขององค์กรเพียงอย่างเดียว ไปสู่การสร้างสมดุลของการสร้างรายได้ กำไร คุณภาพชีวิตของคนทำงาน มิติทางด้าน

จิตใจ สร้างความตระหนักด้านความรับผิดชอบต่อสังคมมากยิ่งขึ้น เป็นการเปลี่ยนผ่านแนวคิดจากวัตถุนิยม (materialistic) ไปสู่แนวคิดจิตวิญญาณอย่างแท้จริง

จิตวิญญาณในการทำงาน (spirit at work) มีเป้าหมายเพื่อมุ่งเน้นประสิทธิภาพและเป้าหมายองค์กร ควบคู่กับการหล่อเลี้ยงจิตวิญญาณในการทำงานของพนักงานให้เป็นผู้ที่มีความสมบูรณ์ มีศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างจิตวิญญาณของพนักงาน กับ โครงสร้าง วัฒนธรรม และเป้าหมายขององค์กร หลอมรวมความเป็นมนุษย์กับการทำงาน ทำให้เกิดการปฏิบัติที่ดีที่งาม มีความผาสุก ไม่เห็นแก่ตัว มีความเสียสละ รักผู้อื่นอย่างไม่มีเงื่อนไข ยอมรับในศักดิ์ศรีของคนอื่น และดีใจเมื่อเห็นผู้อื่นมีความสุข แอสเมิส และ เดอซอน (Ashmos & Duchon, 2000) ได้เสนอองค์ประกอบของจิตวิญญาณในการทำงานออกเป็น 3 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่หนึ่ง องค์การยอมรับและตระหนักว่าพนักงานมีชีวิตรับรู้ (inner life) องค์ประกอบที่สอง งานที่มีความหมายชัดเจน (meaning and purpose in work) และองค์ประกอบที่สาม คือ การสำนึกร่วมความเป็นชุมชน (sense of connection & community) คือการที่พนักงานเกิดความรับรู้ และเชื่อมโยงกับชุมชน มีการรับรู้ที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนในองค์กร อย่างไรก็ตาม การนำแนวคิดจิตวิญญาณในการทำงานลงสู่ระบบงานเป็นเรื่องท้าทายแม้ว่าองค์กรทั่วโลกมีความต้องการให้บุคลากรมีจิตวิญญาณในการทำงานเพิ่มขึ้น สาเหตุเกิดจากความซับซ้อนและความยากในการนำไปปฏิบัติ ด้วยเหตุผลคือ (1) ยังมีความหลากหลายในเรื่องความหมายและการวัด (2) แนวคิดจิตวิญญาณในการทำงานมีหลากหลายแง่มุม หลากหลายปรากฏการณ์ และ (3) จิตวิญญาณในการทำงานในบริบทระดับองค์กรยังไม่เป็นที่แพร่หลาย

ตัวอย่างหนึ่งของการนำแนวคิดที่จะให้เกิดจิตวิญญาณการทำงานขึ้นในองค์กร คือ สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน) (“สรพ”) ซึ่งได้ศึกษาและพัฒนาเครื่องมือขึ้นมาเพื่อใช้วัดประเมินจิตวิญญาณของสถานพยาบาล โดยเปิดให้สถานพยาบาลขอรับการเยี่ยมประเมินโดยสมัครใจ ที่เรียกว่า Spiritual Healthcare Appreciation & Accreditation Program (“SHA”) ซึ่งแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ การประเมินเพื่อรับรองกระบวนการพัฒนาคุณภาพด้วยมิติจิตวิญญาณ (SHA Certificate) และการประเมินเพื่อการเชิดชูเกียรติ (SHA Honorary Award) โดยจะกล่าวถึงในรายละเอียดในหัวข้อถัดไป

3.2 การประเมินความยั่งยืนของบริษัทจดทะเบียนโดยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (Stock Exchange of Thailand : SET)

การพัฒนาตลาดทุนให้ยั่งยืนเป็นภารกิจหนึ่งของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ด้วยการช่วยเสริมสร้างรากฐานที่แข็งแกร่งแก่ผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อให้พร้อมรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรอบด้านทั้งเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ในส่วนของบริษัทจดทะเบียน ตลาดหลักทรัพย์ฯ มีเป้าหมายยกระดับ

คุณภาพและพัฒนาศักยภาพให้ธุรกิจมีความมั่นคงทางการเงินไปพร้อมกับการดำเนินงานอย่างรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมภายใต้หลักบรรษัทภิบาล¹

ตลาดหลักทรัพย์ฯ ได้เริ่มพัฒนาบรรษัทภิบาล (Corporate Governance: CG) แก่บริษัทจดทะเบียนมาตั้งแต่ปี 2537 โดยเน้นการพัฒนานโยบายและแนวปฏิบัติที่ดีด้าน CG ของบริษัท จวบจนปัจจุบันมีการยกระดับ CG ให้เทียบเท่ามาตรฐานสากล ที่สำคัญมีการขยายกระบวนการพัฒนาคุณภาพบริษัทจดทะเบียนไปสู่การเป็นองค์กรที่ดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน เหตุผลสำคัญที่ทำให้บริษัทต้องดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนเนื่องมาจากธุรกิจต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงหลายด้าน เช่น เทคโนโลยีที่เข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินชีวิตประจำวัน ส่งผลให้ธุรกิจต้องเร่งปรับตัวเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภค การเปลี่ยนชั่วอำนาจเศรษฐกิจของโลกทำให้เกิดคู่แข่งใหม่ทางธุรกิจ และการนำกฎระเบียบรวมถึงนโยบายทางภาษีมาใช้เป็นเครื่องมือสร้างโอกาสและความได้เปรียบทางการค้ามากขึ้น การขาดแคลนทรัพยากร ภาวะโลกร้อนที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ เป็นต้น ดังนั้น บริษัทจึงต้องบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหายต่อทรัพยากรของบริษัทและผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสีย รวมถึงตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ

การดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนในที่นี้จึงหมายถึง การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการเติบโตทางเศรษฐกิจโดยมีนโยบายและแผนธุรกิจภายใต้หลักบรรษัทภิบาล และสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีเงินทุนและผลกำไรที่ใช้ในการขยายกิจการ มีผลตอบแทนที่ดีแก่ผู้ถือหุ้นควบคู่ไปกับการดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมถึงขยายขอบเขตให้ครอบคลุมห่วงโซ่อุปทาน เช่น ผู้ส่งมอบวัตถุดิบ ลูกค้า คู่ค้า ผู้จัดส่ง ผู้จัดเก็บ ผู้จัดจำหน่าย ชุมชนท้องถิ่น เป็นต้น

ตลาดหลักทรัพย์ฯ ได้พัฒนากิจกรรมทั้งด้านการกำกับดูแลกิจการ การพัฒนาอย่างยั่งยืน และงานนักลงทุนสัมพันธ์ รวมถึงหลักสูตรอบรมด้านการพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืนที่หลากหลายทั้งในระดับพื้นฐานและระดับปฏิบัติการ รวมถึงโครงการที่ยกระดับความรู้ความเข้าใจเรื่องเหล่านี้ ตลอดจนช่วยให้บริษัทสามารถนำความรู้ไปลงมือปฏิบัติได้อย่างสอดคล้องกับการดำเนินงานปกติ จนเกิดเป็นผลลัพธ์ที่วัดได้และเปิดเผยให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียได้รับทราบ

เพื่อส่งเสริมให้บริษัทจดทะเบียนสนใจที่จะยกระดับ ESG ตลาดหลักทรัพย์ฯ ได้เชิญชวนให้บริษัทที่สมัครใจเข้าร่วมประเมินความยั่งยืนเพื่อนำไปสู่การเป็นหนึ่งในรายชื่อหุ้นยั่งยืนหรือ THSI (Thailand Sustainability Investment) และจัดมอบรางวัลด้านความยั่งยืน (Sustainability Awards) เพื่อประกาศเกียรติคุณบริษัทจดทะเบียนที่มีความโดดเด่นในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนและยกย่องให้เป็นแบบอย่างแก่บริษัทอื่น รวมถึงเป็นกำลังใจให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานของบริษัทจดทะเบียนที่มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาธุรกิจสู่ความยั่งยืน

¹ Reference: ข้อมูลจากเว็บไซต์ การสัมภาษณ์นายพรชัย ถาวรานนท์ รองผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาธุรกิจเพื่อความยั่งยืน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และนางสาวพรรณิ สีเหลือง ESG Integration Coordinator หน่วยงาน ESG Integration สำนักงานพัฒนาอย่างยั่งยืน บมจ.ปูนซิเมนต์ไทย และเว็บไซต์ www.set.or.th www.sustainability.com

3.2.1. รายชื่อหุ้นยั่งยืน - Thailand Sustainability Investment (THSI)

ตลาดหลักทรัพย์ฯ จัดทำ Thailand Sustainability Investment (THSI) หรือ รายชื่อหุ้นยั่งยืน ตั้งแต่ปี 2558 ซึ่งเป็นหุ้นของบริษัทจดทะเบียนที่มีการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนโดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม มีความรับผิดชอบต่อสังคม และมีการบริหารงานตามหลักบรรษัทภิบาล (Environmental, Social and Governance หรือ ESG) ถือได้ว่าเป็นบริษัทที่มีศักยภาพของการนำแนวคิดด้านความยั่งยืนเข้าเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการดำเนินธุรกิจ มีการเตรียมพร้อมรับความเสี่ยงใหม่ที่อาจเกิดขึ้น (Emerging risks) อีกทั้งมีแนวทางการดำเนินงานเพื่อรองรับและบริหารจัดการที่ชัดเจน แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการสร้างโอกาสทางธุรกิจที่พร้อมรับกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก และเป็นอีกทางเลือกหนึ่งสำหรับผู้ลงทุนที่ต้องการลงทุนตามแนวทางของการลงทุนอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม (Responsible Investment)

หุ้นใน THSI ถูกคัดเลือกจากบริษัทจดทะเบียนที่สมัครใจเข้าร่วมตอบแบบประเมินความยั่งยืนที่จัดทำโดยตลาดหลักทรัพย์ฯ โดยการประเมินเป็นคำถามครอบคลุมในมิติ ESG โดยมีการทบทวนแบบประเมินทุกปีให้สอดคล้องกับบริบทและแนวโน้มด้านความยั่งยืน (Sustainability Trends) ที่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับสากลและระดับประเทศ

บริษัทที่อยู่ในรายชื่อหุ้นยั่งยืนต้องมีผลคะแนนจากการตอบแบบประเมินความยั่งยืนอย่างน้อย 50% ใน ESG แต่ละด้าน และต้องมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนด โดยมีคณะทำงานเพื่อการลงทุนอย่างยั่งยืนที่ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิด้านบรรษัทภิบาลและการพัฒนาอย่างยั่งยืน และหน่วยงานในตลาดทุน เป็นผู้กลั่นกรองและคัดเลือกอย่างโปร่งใส

กรอบการประเมินประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่

1. นโยบาย พิจารณานโยบายที่ครอบคลุมประเด็นด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล (ESG) สอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียและกลยุทธ์องค์กร
2. กระบวนการดำเนินงาน พิจารณาการกำหนดเป้าหมายและกระบวนการดำเนินงานด้าน ESG ในการดำเนินธุรกิจปกติ (in-process) ที่สอดคล้องกับนโยบายที่ได้กำหนดไว้
3. ผลการดำเนินงานด้าน ESG พิจารณากระบวนการติดตาม ประเมิน และวัดผลการดำเนินงานด้าน ESG ให้เป็นไปตามเป้าหมายเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
4. การเปิดเผยข้อมูล พิจารณาการเปิดเผยข้อมูลด้าน ESG ให้ผู้มีส่วนได้เสียรับทราบอย่างถูกต้องและโปร่งใส

คำถามที่ใช้ในการประเมิน แบ่งเป็น 3 มิติ ดังนี้

มิติที่ 1 ด้านเศรษฐกิจ โดยพิจารณาในประเด็นดังนี้

- บรรษัทภิบาล
- จรรยาบรรณธุรกิจ

- การบริหารความเสี่ยงและภาวะวิกฤต
- การระบุประเด็นที่เป็นสาระสำคัญ
- การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า
- การบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน
- การดำเนินการด้านภาษี
- นวัตกรรมทางธุรกิจและสังคม

มิติที่ 2 ด้านสิ่งแวดล้อม โดยพิจารณาในประเด็นต่อไปนี้

- การเปิดเผยข้อมูลด้านสิ่งแวดล้อม
- การจัดการสิ่งแวดล้อม
- การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ
- การจัดการด้านสภาพภูมิอากาศ

มิติที่ 3 ด้านสังคม โดยพิจารณาในประเด็นต่อไปนี้

- การเปิดเผยข้อมูลด้านสังคม
- การปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรม และเคารพสิทธิมนุษยชน
- การพัฒนาศักยภาพแก่พนักงาน
- การดูแลพนักงาน
- สุขภาวะและความปลอดภัยในสภาพแวดล้อมการทำงาน
- การมีส่วนร่วมกับชุมชนและสังคม
- การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย

และมีคำถามเฉพาะกลุ่มอุตสาหกรรม (Industry-specific Questions) อีกด้วย

ภายหลังการประเมิน บริษัทที่เข้ารับการประเมินทุกแห่งจะได้รับรายงานผลการประเมิน (Feedback Report) ที่แจ้งถึงคะแนนผลประเมินของบริษัท และคะแนนของกลุ่มอุตสาหกรรมที่บริษัทอยู่ โดยแสดงคะแนนสูงสุดและต่ำสุด เพื่อให้บริษัทได้ทราบว่าบริษัทอยู่ในระดับใดของกลุ่ม พร้อมทั้งมีผลการประเมินในลักษณะบรรยายที่บอกถึงสิ่งที่บริษัททำได้ดีแล้ว และที่บริษัทยังสามารถปรับปรุงได้

นอกจากนี้ ตลาดหลักทรัพย์ฯ ได้จัดทำดัชนีความยั่งยืน (SETTHSI Index) โดยคัดเลือกหุ้นจากรายชื่อหุ้นยั่งยืน (THSI) ปีล่าสุดที่มีการซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์ฯ ไม่น้อยกว่า 6 เดือนที่มีมูลค่าหลักทรัพย์ตามราคา

ตลาดไม่น้อยกว่า 5,000 ล้านบาท มีสัดส่วนผู้ถือหลักทรัพย์รายย่อย (Free-float) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 20 ของทุนชำระแล้ว และมีจำนวนหุ้นซื้อขายไม่น้อยกว่าร้อยละ 0.5 ของจำนวนหุ้นจดทะเบียนของบริษัท เป็นเวลาไม่ต่ำกว่า 9 ใน 12 เดือน

ประโยชน์ที่บริษัทจะได้รับจากการประเมินความยั่งยืน

1. บริษัทสามารถนำแบบประเมินความยั่งยืนไปใช้เป็นเครื่องมือสำหรับปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินธุรกิจให้ครอบคลุมประเด็นด้าน ESG เพื่อสร้างโอกาสและบริหารจัดการความเสี่ยงในกระบวนการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. บริษัทได้รับข้อเสนอแนะเพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางปรับปรุงการบริหารจัดการธุรกิจให้ตอบสนองต่อประเด็นด้าน ESG ที่เกี่ยวข้อง
3. สร้างโอกาสให้บริษัทเป็นที่สนใจจากผู้ลงทุนที่มีแนวคิดด้านการลงทุนอย่างยั่งยืน
4. สร้างแรงจูงใจให้แก่บริษัทอื่น ๆ ที่จะพัฒนาองค์กรตามแนวทางการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนต่อไป

3.2.2. รางวัลด้านความยั่งยืน - SUSTAINABILITY AWARDS

ตลาดหลักทรัพย์ฯ ได้เริ่มมอบรางวัลบริษัทจดทะเบียนด้านการรายงานบรรษัทภิบาลดีเยี่ยม (Top Corporate Governance Report Awards) เมื่อปี 2546 และในปี 2549 ได้เพิ่มรางวัลที่ครอบคลุมความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทที่มีต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม คือ รางวัลบริษัทจดทะเบียนด้านความรับผิดชอบต่อสังคมยอดเยี่ยม (Best Corporate Social Responsibility Awards) ต่อมาในปี 2558 ได้ยกระดับรางวัลทั้งสองประเภทเป็นรางวัล Sustainability Awards เพื่อยกย่องบริษัทจดทะเบียนที่มีความโดดเด่นในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนในภาพรวมโดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล (Environmental, Social and Governance หรือ ESG)

ขั้นตอนการพิจารณาตัดสินรางวัล

ตลาดหลักทรัพย์ฯ แต่งตั้งคณะทำงานพิจารณารางวัลบริษัทจดทะเบียนด้านความยั่งยืน ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านการพัฒนาและบริหารจัดการองค์กรอย่างยั่งยืน รวมถึงการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อทำหน้าที่พิจารณาคัดเลือกบริษัทจดทะเบียนที่มีความเหมาะสมเข้ารับรางวัลด้านความยั่งยืน โดยมีขั้นตอนการพิจารณาตัดสินรางวัลดังนี้

1. คัดเลือกบริษัทที่อยู่ในรายชื่อหุ้นยั่งยืน (Thailand Sustainability Investment : THSI) และมีคะแนนจากการตอบแบบประเมินความยั่งยืนอยู่ในระดับสูง
2. สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านความยั่งยืนของบริษัทโดยคณะทำงาน

3. พิจารณาตัดสินจากผลคะแนนการตอบแบบประเมินความยั่งยืนประกอบกับผลคะแนนการสัมภาษณ์ โดยคณะทำงานฯ อาจพิจารณาประเด็นอื่นประกอบการพิจารณาบริษัทจดทะเบียนให้ได้รับรางวัล

จำนวนและประเภทรางวัล

รางวัลด้านความยั่งยืนมี 4 ประเภทหลัก ดังนี้

- รางวัล Sustainability Awards of Honor มอบให้แก่บริษัทจดทะเบียนที่ได้รับรางวัล Best Sustainability Awards ติดต่อกันตั้งแต่ 3 ปีขึ้นไป
- รางวัล Best Sustainability Awards
- รางวัล Highly Commended in Sustainability Awards
- รางวัล Rising Star Sustainability Awards

และแต่ละปีคณะทำงานอาจพิจารณาเพิ่มเติมรางวัลประเภทอื่นได้ตามความเหมาะสม

สำหรับจำนวนบริษัทจดทะเบียนที่เข้าร่วมการประเมินเพื่อเป็นหุ้นยั่งยืน มีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม เมื่อเทียบกับจำนวนบริษัทจดทะเบียนทั้งหมดแล้ว อาจยังไม่มากนัก ทั้งนี้ การเข้ารับการประเมินดังกล่าวต้องมาจากการเชิญ (by invitation only) ของตลาดหลักทรัพย์ฯ ซึ่งต้องผ่านการคัดกรองเบื้องต้นและมีความเป็นไปได้ระดับหนึ่ง การรับสมัครบริษัทเข้ารับการประเมินมีการเปิดทุกปีโดยมีตารางเวลาในแต่ละขั้นตอนที่ชัดเจน โดยที่บริษัทที่ต้องการอยู่ในรายชื่อ “หุ้นยั่งยืน” หรือต้องการได้รับรางวัลอย่างต่อเนื่องจะต้องยื่นสมัครขอรับการประเมินทุกปี

ตารางที่ 1 : แสดงการเติบโตของจำนวนบริษัทจดทะเบียนที่เข้ารับการประเมิน

จำนวนบริษัทจดทะเบียนที่เข้ารับการประเมิน "หุ้นยั่งยืน"					
พ.ศ.	2559	2560	2561	2562	2563
บริษัทที่เข้ารับการประเมิน	89	90	114	131	160
บริษัทที่ผ่านการประเมิน เป็น หุ้นยั่งยืน	51	65	79	98	124
บริษัทจดทะเบียนทั้งหมด	656	688	704	725	743

Sustainable Development Journey 2021

ก้าวแรกสู่การขับเคลื่อนธุรกิจไปสู่ความยั่งยืน

วัตถุประสงค์

- สร้างความรู้ความเข้าใจเรื่องการค้าดำเนินงานด้านความยั่งยืน และแนวทาง สำหรับการเริ่มต้นขับเคลื่อนงานด้านความยั่งยืน
- เตรียมความพร้อมสำหรับบริษัทที่จะเข้าร่วมตอบแบบประเมินหุ้นยั่งยืน (THSI)

เงื่อนไขการเข้าร่วมโครงการ

- ทีมงานของบริษัทสามารถอุทิศเวลาและเข้าร่วมโครงการจนจบ
- บริษัทสามารถเข้าร่วมโครงการการประเมินหุ้นยั่งยืนของตลาดหลักทรัพย์ในปี 2565
- เปิดเผยข้อมูลการดำเนินงานด้าน ESG ในรายงานประจำปี หรือ SD Report

By Invitation Only



รูปแบบโครงการ

1

Workshop: กลยุทธ์ด้านความยั่งยืนของธุรกิจ (Corporate Sustainability Strategy)

ขับเคลื่อนความยั่งยืนของธุรกิจ ผ่านการฝึกปฏิบัติการทั้งหมด 8 วัน และนำเสนอผลงาน 1 วัน เพื่อค้นหาคุณค่าและเป้าหมายขององค์กร การคัดเลือกประเด็นสำคัญที่จะนำไปกำหนดกรอบการดำเนินงานและกลยุทธ์ด้านความยั่งยืน

รายละเอียดหลักสูตร

http://www.setsustainability.com/training/38/Corporate%20Sustainability%20Strategy_2021



2

เตรียมความพร้อมตอบแบบประเมิน THSI (THSI 1-on-1 Advisory)

ให้คำปรึกษาเตรียมความพร้อมสำหรับการตอบแบบประเมิน THSI เป็นรายบริษัท

รู้จักแบบประเมิน

<http://www.setsustainability.com/jpe/thai-thailand-sustainability-investment>



3

บริการให้คำปรึกษา (Additional Advisory by SET SD Team)

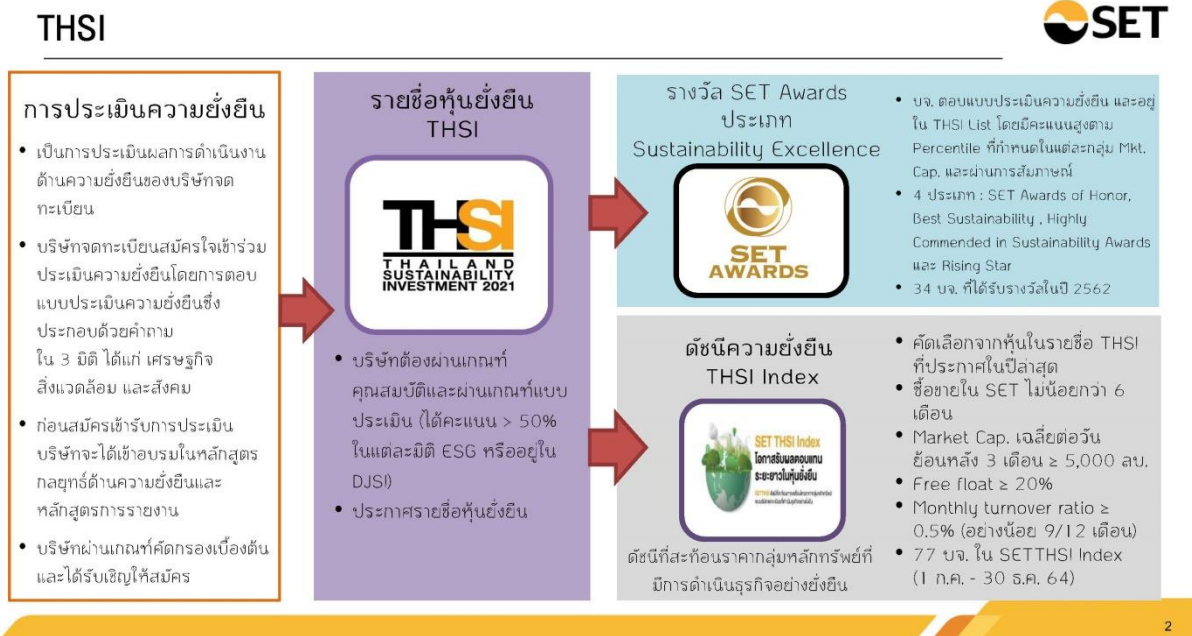
ให้คำปรึกษาด้านอื่น ๆ เพิ่มเติม เช่น เรื่องการบริหารจัดการประเด็นสำคัญ การเปิดเผยข้อมูลด้าน ESG เป็นต้น

ติดต่อสอบถามเพิ่มเติมได้ที่: โทรรรณ 02 009 9879 และ สุคาริคม์ 02 009 9875 ฝ่ายพัฒนาธุรกิจเพื่อความยั่งยืน 2

แผนภาพที่ 2 : ตัวอย่างเอกสารประชาสัมพันธ์เพื่อเชิญชวนบริษัทจดทะเบียนเข้ารับการประชุม



แผนภาพที่ 3 : ตัวอย่างเอกสารประชาสัมพันธ์กระบวนการประเมิน



แผนภาพที่ 4 : แสดงขั้นตอนการประเมินหุ้นยั่งยืนของตลาดหลักทรัพย์ฯ

เกณฑ์คัดกรองคุณสมบัติเบื้องต้น

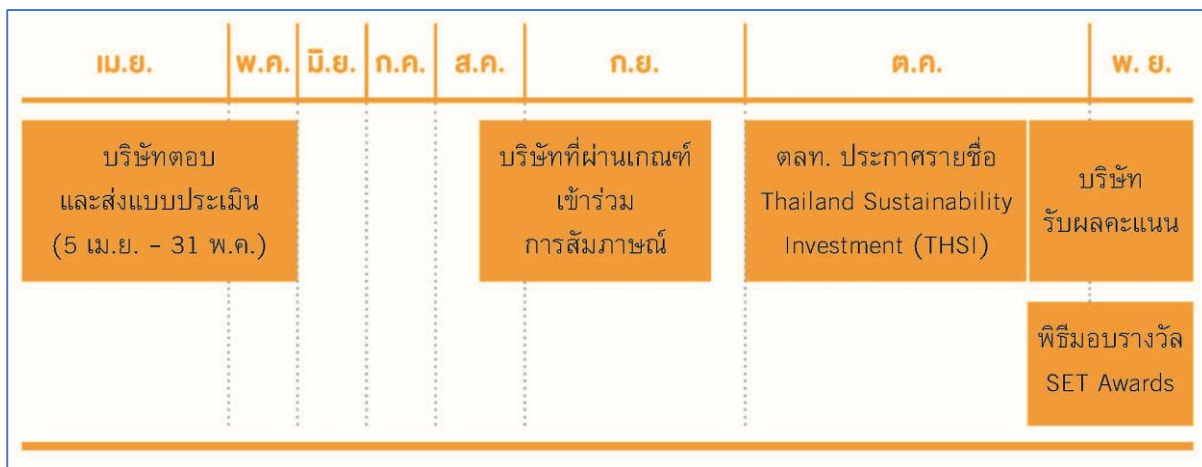
ตลาดหลักทรัพย์ฯ พิจารณาคุณสมบัติของบริษัทจดทะเบียนที่มีสิทธิ์เข้าร่วมการประเมินความยั่งยืนตามเกณฑ์ดังต่อไปนี้

- 1 **ไม่เป็น** บริษัทที่จดทะเบียนในปีที่มีการประเมินความยั่งยืน ยกเว้นบริษัทจดทะเบียนที่มีการปรับโครงสร้างการถือหุ้นโดยตั้งบริษัทซึ่งประกอบธุรกิจโดยการถือหุ้น (Holding Company) และไม่มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญ
- 2 **ไม่เป็น** บริษัทที่เข้าจดทะเบียนกับตลาดหลักทรัพย์ฯ โดยอ้อม (Backdoor Listing) ในปีที่มีการประเมินความยั่งยืน
- 3 **ไม่เป็น** บริษัทที่เข้าข่ายอาจถูกเพิกถอนหลักทรัพย์ หรือไม่บริษัทที่อยู่ระหว่างการฟื้นฟูกิจการ
- 4 **ไม่เป็น** บริษัทที่อยู่ระหว่างการขอเพิกถอนหลักทรัพย์โดยสมัครใจ
- 5 **ไม่เป็น** บริษัทที่มีการกระจายการถือหุ้น โดยมีจำนวนผู้ถือหุ้นรายย่อยน้อยกว่า 150 ราย หรือถือหุ้นรวมกันต่ำกว่า 15% ของทุนชำระแล้ว
- 6 **ไม่เป็น** บริษัทที่ผู้สอบบัญชีไม่แสดงความเห็นต่องบการเงินหรือเห็นว่างบการเงินไม่ถูกต้องในปีที่มีการประเมินความยั่งยืนและปีก่อนหน้า
- 7 **ไม่เป็น** บริษัทที่ถูกหยุดพักการซื้อขายหลักทรัพย์เนื่องจากนำส่งงบการเงินล่าช้ากว่าที่กำหนดในปีที่มีการประเมินความยั่งยืนและปีก่อนหน้า
- 8 **ไม่เป็น** บริษัทถูกตลาดหลักทรัพย์ฯ ขึ้นเครื่องหมาย C (Caution) ในปีที่มีการประเมินความยั่งยืน
- 9 **ไม่เป็น** บริษัทที่มีพฤติกรรมการซื้อขายที่ผิดปกติโดยการกระทำของกรรมการและผู้บริหาร หรือ
- ไม่เป็น** บริษัทที่มีกรรมการและผู้บริหารที่มีลักษณะขาดความน่าไว้วางใจตามประกาศ ก.ล.ต. ในปีที่มีการประเมินความยั่งยืนและปีก่อนหน้า

เกณฑ์คุณสมบัติประกอบการพิจารณาเพื่อเป็น “หุ้นยั่งยืน”

- พิจารณาจากข้อมูลในปีที่มีการประเมินความยั่งยืนและปีก่อนหน้า เว้นแต่จะระบุเป็นอย่างอื่น
- 1 **เป็น** บริษัทที่มีผลการประเมินคุณภาพรายงานด้านบรรษัทภิบาล (Corporate Governance Report หรือ CGR) ของรอบปีที่มีการประเมินความยั่งยืนตั้งแต่ 70% หรือตั้งแต่ 3 ดาวขึ้นไป
 - 2 **ไม่เป็น** บริษัทที่มีการทำรายการเกี่ยวโยงที่ไม่เป็นธรรม ซึ่งหน่วยงานทางการแจ้งเตือนผู้ลงทุนให้ใช้วิจารณญาณในการตัดสินใจ
 - 3 **ไม่เป็น** บริษัทที่เข้าข่ายฝ่าฝืนเกณฑ์เรื่องการดำรงสถานะการเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ เรื่องกรรมการอิสระและ/หรือกรรมการตรวจสอบ
 - 4 **ไม่เป็น** บริษัทที่มีพฤติกรรมการซื้อขายที่ผิดปกติโดยการกระทำของกรรมการและผู้บริหาร หรือ
 - ไม่เป็น** บริษัทที่มีกรรมการและผู้บริหารที่มีลักษณะขาดความน่าไว้วางใจตามประกาศ ก.ล.ต. ในปีที่มีการประเมินความยั่งยืนและปีก่อนหน้า
 - 5 **ไม่เป็น** บริษัทที่ถูกกล่าวโทษหรือได้รับการตัดสินความผิดจากทางการหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง หรือมีกรรมการหรือผู้บริหารถูกกล่าวโทษหรือได้รับการตัดสินความผิดจากทางการหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในเรื่องการกำกับดูแลกิจการ การสร้างผลกระทบด้านสังคมหรือสิ่งแวดล้อม
 - 6 **ไม่เป็น** บริษัทถูกตลาดหลักทรัพย์ฯ ขึ้นเครื่องหมาย C (Caution) ในปีที่มีการประเมินความยั่งยืน
 - 7 **ไม่เป็น** บริษัทที่ผู้สอบบัญชีแสดงความเห็นแบบมีเงื่อนไขเกี่ยวกับฐานะการเงินหรือผลการดำเนินงานหรือความสามารถในการดำเนินงานต่อเนื่องในงบการเงินปีล่าสุด
 - 8 **ไม่เป็น** บริษัทที่มีส่วนของผู้ถือหุ้นในงบการเงินปีล่าสุดมีค่าต่ำกว่าศูนย์
 - 9 **ไม่เป็น** บริษัทที่มีผลกำไรสุทธิไม่ถึง 3 ใน 5 ปีย้อนหลัง นับจากงบการเงินปีล่าสุด
 - 10 คณะทำงานเพื่อการลงทุนอย่างยั่งยืนอาจพิจารณาประเด็นอื่นในเรื่องการกำกับดูแลกิจการ การสร้างผลกระทบด้านสังคมหรือสิ่งแวดล้อม ประกอบการคัดกรองบริษัทในการจัดทำรายชื่อ Thailand Sustainability Investment

รายละเอียดปรากฏใน “เกณฑ์และคู่มือการเข้าร่วมการประเมินความยั่งยืนของบริษัทจดทะเบียน ประจำปี 2564” เว็บไซต์ www.setsustainability.com



แผนภาพที่ 5 : ปฏิทินการประเมินความยั่งยืนประจำปีของตลาดหลักทรัพย์ฯ

กลยุทธ์ของตลาดหลักทรัพย์ฯ ในการพัฒนา ESG ในบริษัทจดทะเบียน

1. แสดงตัวอย่างกรณีศึกษาของการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนของบริษัทที่ทำได้ดีผ่านสื่อและเวทีต่าง ๆ โดยมีเว็บไซต์ sustainability.com เป็นช่องทางหลักในการเผยแพร่ความรู้ สื่อสารและประชาสัมพันธ์กิจกรรม
2. จัดหลักสูตรฝึกอบรม “กลยุทธ์ด้านความยั่งยืนของธุรกิจ” เพื่อให้บริษัทได้รับความรู้และส่งเสริมเชิญชวนให้ลงมือปฏิบัติเรื่องการกำหนดกลยุทธ์และการวางแผนการดำเนินงานอย่างยั่งยืน
3. จัดหลักสูตรฝึกอบรม “การรายงานด้านความยั่งยืน” (ตามกลุ่มอุตสาหกรรม) เพื่อให้บริษัทได้รับความรู้เกี่ยวกับการเปิดเผยข้อมูลความยั่งยืน พร้อมรับคำแนะนำสำหรับการจัดทำรายงานความยั่งยืน โดยบริษัทต้องทำรายงานทุกปีเพื่อเปิดเผยต่อสาธารณะ ซึ่งผู้ลงทุนและผู้ประเมินภายนอกใช้ข้อมูลนี้ในการตัดสินใจลงทุนและประเมินในด้านที่เกี่ยวข้อง และจัดหลักสูตรฝึกอบรม “การประเมินความยั่งยืน (THSI)” เพื่อให้บริษัทได้ศึกษาแนวทางและกรอบการดำเนินงานด้านความยั่งยืนผ่านการประเมินหุ้นยั่งยืน
- หลักสูตรที่จัดครอบคลุมทั้งระดับพื้นฐานและระดับปฏิบัติการเชิงลึก สามารถเรียนด้วยตนเองแบบออนไลน์ในระบบ SET e-Learning ผ่านทาง SET Link (สำหรับบริษัทจดทะเบียนเท่านั้น) และผ่าน YouTube นอกจากนี้ยังมีหลักสูตรเรียนแบบเวิร์คชอปที่เปิดสำหรับบริษัทจดทะเบียนฝึกปฏิบัติจริง เพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรได้ตามความเหมาะสมและให้เห็นผลอย่างเป็นรูปธรรม
4. ทุกบริษัทที่เข้ารับการประเมินจะได้รับผลการประเมินความยั่งยืน พร้อม feedback เพื่อยกระดับการดำเนินการต่อไป ส่วนบริษัทที่ได้คะแนนไม่ผ่านตามเกณฑ์จะได้รับคำปรึกษาในลักษณะ 1 ต่อ 1
5. จัดเจ้าหน้าที่ดูแลบริษัทเพื่อให้คำแนะนำ คำปรึกษา กระตุ้นและส่งเสริมบริษัทให้มีการดำเนินการด้าน ESG เพื่อให้สามารถเปิดเผยข้อมูลในรายงานประจำปีได้และมีความเชื่อมั่นในการเข้าประเมินหุ้นยั่งยืน



แผนภาพที่ 6 : ตัวอย่างการแสดงกรณีศึกษาเป็นวิดีโอเพื่อชื่นชมยกย่อง และสร้างแรงบันดาลใจให้แก่บริษัทอื่น

ความท้าทายของการสร้างและการประเมิน ESG

1. ความจริงจังของบริษัทจดทะเบียน ตลาดหลักทรัพย์ฯ พบว่าการให้ความรู้และคำแนะนำยังไม่เพียงพอให้บริษัทนำไปปฏิบัติ จึงได้กำหนดการดำเนินการให้มีความต่อเนื่องและมีความยืดหยุ่นให้สอดคล้องกับบริบทของแต่ละบริษัท พร้อมทั้งกำหนดรูปแบบและเงื่อนไขในการเข้าโครงการไว้อย่างชัดเจนเพื่อให้เกิด commitment ได้แก่

รูปแบบโครงการ:

- Workshop: กลยุทธ์ด้านความยั่งยืนของธุรกิจ
- THSI 1-on-1 ให้คำแนะนำเป็นรายบริษัทในประเด็นที่คะแนนน้อย
- Follow-up Advice ติดตามและให้คำปรึกษาต่อเนื่อง

เงื่อนไขการเข้าร่วมโครงการ:

- ทีมงานของบริษัทเข้าร่วมโครงการจนครบทุกขั้นตอน โดยบริษัทต้องชำระค่าอบรมเต็มจำนวน ซึ่งจะได้รับคืนเมื่อบริษัทเข้าอบรมครบถ้วน
- บริษัทสามารถเข้าร่วมโครงการประเมินหุ้นยั่งยืนปี 2565
- บริษัทสามารถเปิดเผยข้อมูลการดำเนินงานด้าน ESG

2. ความสนใจของบริษัทที่มีขนาดเล็กถึงกลาง ที่มองว่าการดำเนินการ ESG อยู่นอกเหนือการทำธุรกิจปกติและเป็นการเพิ่มภาระและต้นทุน ตลาดหลักทรัพย์ฯ จึงใช้การให้คำปรึกษา โค้ช และเชิญชวนเป็นราย

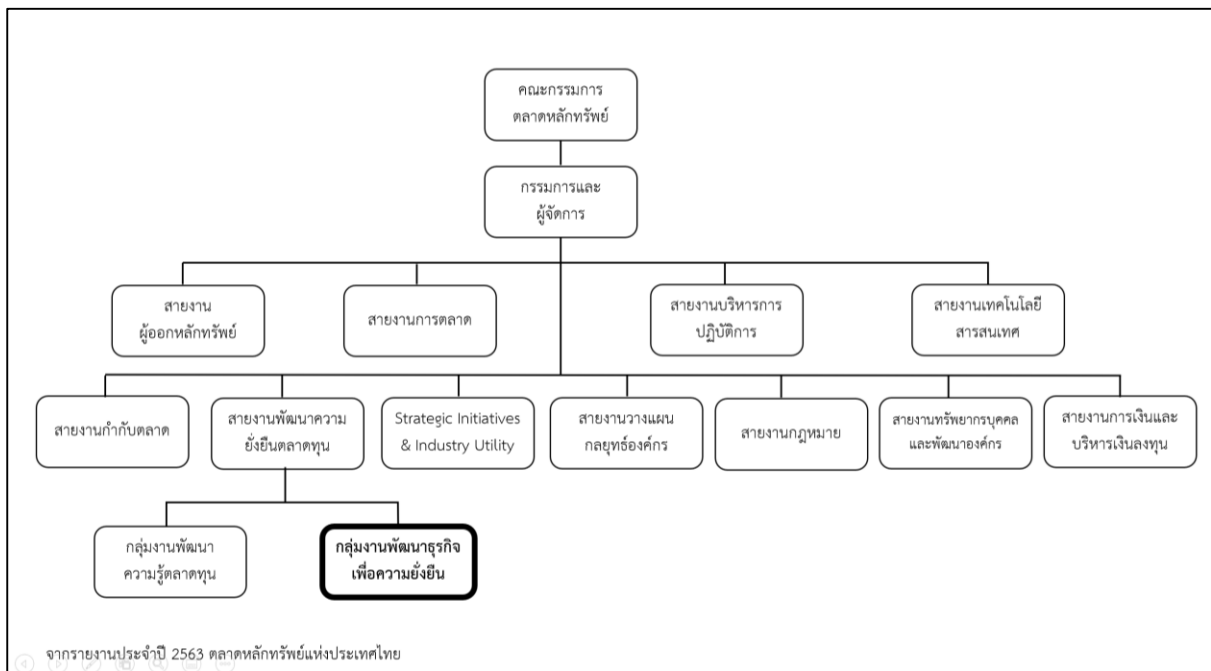
บริษัท โดยมอบหมายเจ้าหน้าที่ดูแลเป็นรายบริษัทอย่างใกล้ชิด ซึ่งเจ้าหน้าที่รู้จักและเข้าใจบริบทของบริษัทเป็นอย่างดี

3. ปริมาณงานในการตรวจสอบข้อมูลของบริษัทที่เข้าร่วมโครงการ ซึ่งมีปริมาณเพิ่มขึ้นตามจำนวนบริษัทที่เข้าโครงการ ตลาดหลักทรัพย์ฯ จึงว่าจ้างบริษัทภายนอกทำหน้าที่ตรวจสอบข้อมูลโดยมีเจ้าหน้าที่ของตลาดหลักทรัพย์ฯ ควบคุมคุณภาพ (QC -quality control) อีกชั้นหนึ่ง

หน่วยงานที่ทำหน้าที่ส่งเสริมและประเมิน ESG

หน่วยงานที่ทำหน้าที่ประเมิน คือ “กลุ่มพัฒนาธุรกิจเพื่อความยั่งยืน” ซึ่งอยู่ในสายงานพัฒนาความยั่งยืนตลาดทุน อันประกอบด้วย 3 ฝ่ายคือ

- ฝ่ายพัฒนาธุรกิจเพื่อความยั่งยืน 1
- ฝ่ายพัฒนาธุรกิจเพื่อความยั่งยืน 2
- ฝ่ายส่งเสริมความรู้ด้านการพัฒนาธุรกิจเพื่อความยั่งยืน



แผนภาพที่ 7 : แผนผังโครงสร้างองค์กรตลาดหลักทรัพย์ฯ แสดง “กลุ่มพัฒนาธุรกิจเพื่อความยั่งยืน”

บทบาทและหน้าที่ส่วนงานกลุ่มพัฒนาธุรกิจเพื่อความยั่งยืน

1. การกำหนดมาตรฐานความยั่งยืน ด้วยการพัฒนาแนวทางและคู่มือ ESG สำหรับบริษัทจดทะเบียน (สำหรับคณะกรรมการผู้ถือหุ้นเลขานุการองค์กรความยั่งยืนและเจ้าหน้าที่นักลงทุนสัมพันธ์)
2. การสร้างองค์กรความยั่งยืนในทางปฏิบัติ โดยดำเนินการดังนี้

- การสร้างการมีส่วนร่วมของบอร์ดและผู้บริหารระดับสูงของบริษัทจดทะเบียน ตามหลักการ tone at the top
 - การให้ความรู้และสร้างขีดความสามารถในการบูรณาการ ESG เข้ากับกลยุทธ์และการดำเนินงานของบริษัทจดทะเบียน
 - การบริการให้คำปรึกษาแก่บริษัทจดทะเบียน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพด้านความยั่งยืน
3. การเปิดเผยความยั่งยืนขององค์กร ด้วยการให้ความรู้และสร้างความสามารถในการเปิดเผยข้อมูลด้านความยั่งยืน ให้สอดคล้องกับมาตรฐานระดับประเทศและระดับโลก ส่งเสริมให้เกิดความพร้อมของข้อมูล ESG สำหรับนักลงทุนที่จะศึกษาและตัดสินใจลงทุน
4. การประเมินและสร้างการรับรู้ความยั่งยืนขององค์กร ด้วยการดำเนินการ ดังนี้
- การประเมิน CGR และ THSI เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานของ CG และ ESG และส่งเสริมให้บริษัทจดทะเบียนไทยได้เป็นที่รู้จักและยอมรับในกลุ่มนักลงทุนในประเทศ
 - การให้ความรู้เกี่ยวกับวิธีการจัดอันดับ ESG ทั่วโลก เพื่อส่งเสริมให้บริษัทจดทะเบียนได้เป็นที่รู้จักและได้รับการยอมรับในหมู่นักลงทุนทั่วโลก
5. การลงทุนที่ยั่งยืน โดยการให้ความรู้ด้าน ESG เพื่อส่งเสริมการลงทุนอย่างยั่งยืนและการออกผลิตภัณฑ์และบริการการลงทุนที่สัมพันธ์กับ ESG ในตลาดทุนไทย
- การส่งเสริม ESG ในกลุ่มนักลงทุน นักวิเคราะห์หลักทรัพย์ ผู้จัดการกองทุน และผู้ขายผลิตภัณฑ์การลงทุน
 - ร่วมมือกับผู้มีส่วนได้เสียเพื่อส่งเสริมผลิตภัณฑ์การลงทุนและบริการการลงทุนที่เกี่ยวข้องกับ ESG

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของบริษัทที่เข้ารับการประเมิน

1. คณะกรรมการบริษัทและผู้บริหารระดับสูง ที่ให้ความสำคัญกับ ESG โดยกำหนดให้เป็นแผนกลยุทธ์ให้ฝ่ายบริหารจัดการดำเนินงานและกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ
2. กรรมการผู้จัดการหรือผู้บริหารสูงสุด ที่ทำให้ผู้ที่ทำงานในทุกกระบวนการทำงานของกิจการมีความเข้าใจ เห็นความเชื่อมโยงของ ESG กับงานที่ทำ กับผลผลิตและบริการ และกำหนดเป็นเป้าหมายของงาน
3. ความจริงจังในการผนวก ESG เข้ากับการทำงานของพนักงานทุกคน ตั้งแต่การให้ความรู้ การทำให้คุณเป็นตัวอย่าง การกำหนดเป็นกิจกรรมที่พนักงานสามารถมีส่วนร่วมได้เป็นประจำ จนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรเป็น DNA ของพนักงาน

มุมมองของตลาดหลักทรัพย์ฯ ต่อคำว่า “คุณธรรม” ในทางธุรกิจ

ตลาดหลักทรัพย์ฯ ให้ความหมาย คุณธรรม คือ ความรับผิดชอบต่อผู้ที่มีส่วนได้เสียกับกิจการ ดังนั้นคุณธรรมทั้งสี่ของคุณธรรมฯ จึงสามารถนำมาใช้กับการดำเนินธุรกิจที่มีความรับผิดชอบได้ ดังนี้

1. พอเพียง สามารถพิจารณาถึงความคุ้มค่าของการนำทรัพยากรมาใช้ในการดำเนินธุรกิจ การใช้วัตถุดิบและพลังงานที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม รวมถึงการคำนึงถึงผลกระทบของของเสียจากธุรกิจ
2. วินัย สามารถพิจารณาจากการดำเนินธุรกิจภายใต้กฎหมายและกฎระเบียบต่าง ๆ การกำหนด Code of Conduct ซึ่งครอบคลุมถึงการจ้างงานและการดูแลพนักงาน
3. สุจริต สามารถพิจารณาได้จากการมีกลไกการควบคุมภายใน การรับเรื่องร้องเรียน การเปิดให้มีช่องทางชี้เบาะแส ที่แสดงให้เห็นถึงการทำธุรกิจที่โปร่งใส ตรวจสอบได้
4. จิตอาสา สามารถพิจารณาถึงการดำเนินกิจกรรมขององค์กรที่ให้ความใส่ใจดูแลและช่วยเหลือสังคมและชุมชนที่อยู่รอบข้าง

3.3 การประเมินจิตวิญญาณของสถานพยาบาล (Spiritual Healthcare

Appreciation & Accreditation : SHA) โดยสถาบันรับรองคุณภาพ

สถานพยาบาล (องค์การมหาชน)

สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน) (“สรพ”) เห็นความสำคัญของการพัฒนาคุณภาพบริการสุขภาพที่เน้นการดูแลแบบองค์รวม และให้ความสำคัญกับผู้คนที่เกี่ยวข้องกับระบบบริการสุขภาพ ได้แก่ ผู้ป่วย ญาติ ชุมชนและบุคลากรทางการแพทย์ จึงได้จัดทำโครงการ Spiritual Healthcare Appreciation & Accreditation (“SHA”) ขึ้นในปี 2551 และได้มีการดำเนินโครงการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งแนวคิดและเครื่องมือที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนามิติต้านจิตวิญญาณในบุคลากรทางการแพทย์ ได้แก่ การฝึกสติและไคร่ครวญเพื่อพัฒนาตนเอง ผ่านการเจริญสติขณะทำงาน ระฆังสติ การรับรู้คุณค่าของงานที่ตนเองทำอยู่ เรื่องเล่าเร้าพลัง (story telling) การฝึกการสร้างความสัมพันธ์และการทำกิจกรรมเพื่อสาธารณประโยชน์ โดยมีความพยายามที่จะส่งเสริมให้สถานบริการสุขภาพและสถานพยาบาลทุกแห่งได้นำแนวคิดนี้ลงสู่ระบบงานเพื่อการปฏิบัติควบคู่กับมาตรฐานสถานพยาบาล รวมทั้งได้มีการทบทวน ค้นคว้าและดำเนินการวิจัยอย่างต่อเนื่องเป็นเวลา 15 ปี จนสามารถนำแนวคิดนี้ออกมาเป็นแนวทางปฏิบัติ โดยบูรณาการกับมาตรฐานสถานพยาบาล

ประเด็นสำคัญคือองค์กรจะต้องรับรู้และทำความเข้าใจว่ามนุษย์มีชีวิตสองด้านเสมอ คือชีวิตด้านนอกและชีวิตด้านใน การหล่อเลี้ยงชีวิตด้านในของพนักงานจะส่งผลถึงการทำงานที่ครบถ้วน งดงาม มีความประณีต งานที่ทำอยู่มีความหมายต่อตัวพนักงานจะส่งผลลัพธ์ที่ดีต่อพฤติกรรมที่แสดงออกของชีวิตด้านนอกหรือ inside-out โดยปัจจัยที่จะส่งเสริมจิตวิญญาณของพนักงาน เช่น ความรู้สึกและการรับรู้ชีวิตด้านในของพนักงานซึ่งจะสนับสนุนให้เขามีความสามารถในการรับรู้คุณค่าตัวเอง งานที่ทำมีความหมาย มีความสำคัญ และมีประโยชน์ต่อส่วนรวม นอกจากนั้น พนักงานที่รับรู้เป้าหมายของงานที่ทำมีความหมายชัดเจน

สอดคล้องกับอุดมการณ์และความชอบของตนเอง จะเกิดการรับรู้ในลักษณะพิเศษที่จะช่วยส่งผลให้งานที่ทำ เป็นกิจวัตรกลายเป็นแก่นแท้ของการทำให้ชีวิตมีความสมบูรณ์ได้ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับการจัดการขององค์กรว่า วิธีการจัดการนั้น จะบั่นทอน ทำลายหรือเป็นการหล่อเลี้ยงจิตวิญญาณคนทำงาน นอกจากนี้การเชื่อมโยงกับ สิ่งที่มีพลังเหนือกว่าหรือสิ่งที่ศรัทธานับถือแล้ว จะช่วยให้การทำงานของพนักงานมีความสุขและมีความสมดุล

จากการศึกษาอย่างถี่ถ้วน สรพ. พบว่า การปรับโครงสร้างภายในองค์กรให้มีความเหมาะสม จะนำไปสู่การพัฒนาจิตวิญญาณที่ดีได้ อุปมาอุปไมยคือการสร้างที่ทำงานให้เปรียบเสมือนบ้านหลังที่สอง เริ่มจาก ผู้นำสูงสุด และผู้นำทุกระดับวัฒนธรรมองค์การการออกแบบการทำงาน รวมทั้งกระบวนการเรียนรู้ฝึกฝน ทักษะของจิตวิญญาณ หรือทักษะของผู้มีจิตใจงดงาม การเป็นผู้ให้ การดำรงชีวิตอย่างมีความสุข มีคุณค่า และมีความหมาย โครงสร้างดังกล่าวมีผลส่งเสริมพนักงาน ให้เกิดการเปลี่ยนผ่านไปสู่สิ่งที่เหนือกว่าการทำงาน ตามปกติ เช่น ความรู้สึกรักมีพลัง มีความอึดใจ มีความสุข และจะกระตุ้นให้พนักงานเกิดการตระหนักรู้ในตัวตน (sense of being) เชื่อมโยงตัวเองกับผู้อื่นได้รับรู้ความสมบูรณ์และเกิดความสุข (completeness and joy) องค์กรที่มีความต้องการนำแนวคิดนี้ลงสู่การปฏิบัติจะต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการในการบริหารจัดการองค์กรโดยให้ความสำคัญกับชีวิตและจิตวิญญาณของพนักงานมากขึ้น คำนึงถึงความสัมพันธ์เชื่อมโยงของทุกสิ่ง และคำนึงถึงความต้องการของมนุษย์

3.3.1. เนื้อหาการประเมินมิติภายใน

สรพ. ได้นำแนวคิดจิตวิญญาณในการทำงานมาบูรณาการกับการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 จนถึงปี 2560 ได้มีการจัดทำโครงสร้างมาตรฐานที่จะใช้ในการพัฒนาและประเมินร่วมกับการถอดบทเรียนจากการทำคุณภาพด้วยมิติจิตวิญญาณของโรงพยาบาลต่าง ๆ และในปี 2561 ได้อนุมัติโครงการ พัฒนารูปแบบการประเมินและรับรอง และได้จัดให้มีกิจกรรม “พัฒนารูปแบบการประเมินบริการสุขภาพที่เน้นคนเป็นศูนย์กลางบูรณาการมิติจิตวิญญาณ (SHA certificate)” ด้วยเหตุนี้ สรพ. จึงจัดทำคู่มือ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการเยี่ยมประเมินเพื่อการรับรองและเชิดชูเกียรติกระบวนการพัฒนาคุณภาพทางมิติจิตวิญญาณ ซึ่งได้กล่าวถึงมาตรฐาน SHA ที่ได้ปรับปรุงจากร่างเดิม โดยมาตรฐาน SHA มีแนวคิดและค่านิยมหลัก คือ

1) Inspiration สร้างแรงบันดาลใจให้ทุกคนมีจินตนาการ มีพลังที่จะสร้างสรรค์และทุ่มเท เพื่อยกระดับจิตวิญญาณนำสู่คุณภาพบริการ

2) Spiritual responsiveness บุคลากรใส่ใจต่อการเยียวยาความทุกข์ของผู้คน

3) Reflection and refinement เกิดระบบงานที่มีการสื่อสาร ทบทวนสะท้อนความคิด รับฟังซึ่งกันและกัน

4) Human growth ผู้คนที่เกี่ยวข้องกับการดูแลรักษาพยาบาลได้เติบโตทางจิตวิญญาณ เติบโตไปถึงศักยภาพที่สูงสุดของตน ทุ่มเทไปสู่ความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์

มาตรฐาน SHA มีทั้งหมด 8 หมวด คือ

หมวดที่ 1 การนำ : ผู้นำองค์กร ชี้นำค่านิยมทางจิตวิญญาณ ผ่านวิสัยทัศน์ วัฒนธรรมการทำงาน และการออกแบบงานที่ยืดหยุ่น สื่อสาร และสร้างสิ่งแวดล้อมเพื่อเอื้อต่อการทำงานที่มีศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดี มีระบบกำกับดูแลที่ดี

หมวดที่ 2 กลยุทธ์ : องค์กรจัดทำกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมจิตวิญญาณในการทำงานสำหรับบุคลากร เชื่อมโยงไปสู่การดูแลที่เน้นผู้ป่วยและครอบครัวเป็นศูนย์กลาง และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

หมวดที่ 3 สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีจิตวิญญาณเป็นพื้นฐาน : โดยทีมนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร

หมวดที่ 4 การจัดการ และออกแบบการทำงาน : องค์กรออกแบบ จัดการ และปรับปรุงบริการด้านสุขภาพ กระบวนการทำงานที่สำคัญ การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ทั่วทั้งองค์กร มีการสนับสนุนการตอบสนองความต้องการของผู้ป่วยเพื่อยกระดับการทำงาน และส่งมอบคุณค่าให้ผู้ป่วย และเพื่อบรรลุความสำเร็จขององค์กร โดยบุคลากรมีส่วนร่วม รวมทั้งสามารถรับรู้คุณค่าและความหมายของงานที่ปฏิบัติ มีความพึงพอใจในการทำงาน

หมวดที่ 5 การส่งเสริมจิตวิญญาณในการทำงานของทีมผู้ให้บริการ : บุคลากรได้รับการส่งเสริมการพัฒนาทักษะด้านจิตวิญญาณ ฝึกฝนให้เติบโตด้านในหรือรับรู้ชีวิตด้านใน (Inner life) เป็นกิจกรรมหนึ่งขององค์กร ทำงานด้วยความตระหนักในคุณค่าและความหมายของงาน ตอบสนองความต้องการของผู้ป่วยและผู้รับบริการ มีการจัดการความรู้เพื่อเพิ่มทักษะด้านจิตวิญญาณ และสร้างแรงบันดาลใจ

หมวดที่ 6 องค์กรประกอบจิตวิญญาณในการทำงาน : บุคลากรได้รับการพัฒนาจิตวิญญาณในการทำงาน โดยคำนึงถึงการเติบโตด้านในหรือรับรู้ชีวิตด้านใน (inner life) ทำงานด้วยความตระหนักในคุณค่าและความหมายของงาน มีจิตสำนึกร่วมในชุมชนและสัมพันธ์ภาพที่ดี บุคลากรมีแรงบันดาลใจในการทำงาน และมีพลังในการทำความดี

หมวดที่ 7 ระบบงานที่ให้ความเคารพ เห็นคุณค่าของผู้ป่วยและญาติ บูรณาการมิติจิตวิญญาณ : มีกระบวนการดูแลที่เน้นคนเป็นศูนย์กลางและบูรณาการมิติด้านจิตวิญญาณ ด้วยความเคารพในสิทธิผู้ป่วยและศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ โดยผู้ป่วยและครอบครัวมีส่วนร่วมในการวางแผนและการตัดสินใจร่วมกัน มีการบูรณาการบริการทางเลือกที่หลากหลาย มีการจัดระบบงานที่ให้ความเคารพและเห็นคุณค่าของผู้ป่วยและญาติ มีความไวในการรับรู้ และมีการสื่อสารและสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดี มีการบันทึกในรายงานผู้ป่วย และปรับระบบงานให้มีคุณค่า เป็นระบบงานที่สมบูรณ์ตามความต้องการสอดคล้องกับความต้องการและบริบท คำนึงถึงสิทธิและมีคุณค่า สมศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์

หมวดที่ 8 สิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเยียวยา : องค์กรมีสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสม ปลอดภัยสำหรับผู้ให้บริการและผู้รับบริการ ทั้งทางด้าน โครงสร้างทางกายภาพ การออกแบบ เครื่องอำนวยความสะดวก และการใช้ศิลปะ เพื่อเยียวยาควบคู่กับการรักษาพยาบาลที่ดี รวมทั้งสิ่งแวดล้อมจากการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ให้บริการและผู้รับบริการ

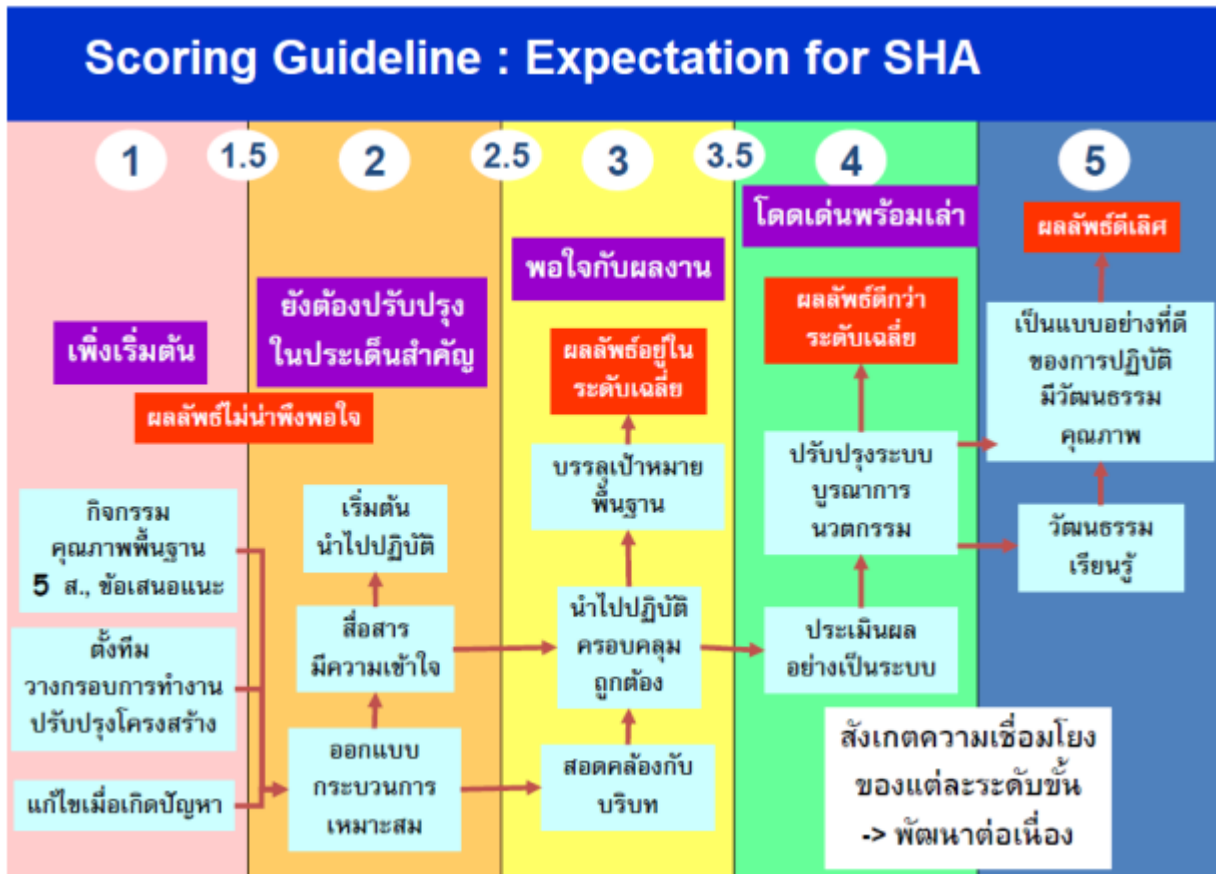
การเยี่ยมประเมินการพัฒนาคุณภาพด้วยมิติจิตวิญญาณมี 2 รูปแบบ คือ

1) การเยี่ยมเพื่อเชิดชูเกียรติ (SHA Honorary Award) สำหรับสถานพยาบาล ที่มีการใช้มิติจิตวิญญาณ ลงสู่การปฏิบัติ ภายใต้การนำของผู้บังคับการ และตามแนวทางมาตรฐานของมาตรฐาน SHA โดยอาจจะยังไม่ครอบคลุมทุกหน่วยงาน แต่สามารถแสดงให้เห็น ถึง SHA Principle ในมาตรฐาน SHA บางส่วน โดยผู้เยี่ยมสำรวจจะนำเสนอข้อมูลต่อ สรพ. เพื่อกำหนด (Designated by HA-Thailand) ให้เป็นโรงพยาบาลเชิดชูเกียรติในการพัฒนากระบวนการคุณภาพด้วยมิติจิตวิญญาณ (SHA Honorary Award)

2) การเยี่ยมเพื่อประเมินและรับรองกระบวนการพัฒนาคุณภาพด้วยมิติจิตวิญญาณ (SHA Certificate) สำหรับสถานพยาบาลที่ได้เรียนรู้ทักษะและมาตรฐาน SHA ครบทุกหมวด สามารถนำไปบูรณาการร่วมกับมาตรฐาน HA ได้โดยไม่แยกส่วน แสดงให้เห็นถึง SHA Standard ที่ครบถ้วนทั้ง 8 หมวด ทั้งทั้งองค์กร สามารถแสดงให้เห็นกระบวนการที่เป็นระบบ การทำงานเป็นทีม และผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในระดับบุคคล และระบบงาน รวมถึงกับผู้ป่วย ผู้เยี่ยมสำรวจจะนำเสนอข้อมูลต่อ สรพ. เพื่อรับรอง (Accreditation by HA- Thailand) ให้เป็นโรงพยาบาลที่ได้รับการรับรองว่าเป็นโรงพยาบาลที่มีมาตรฐานในการพัฒนาคุณภาพด้วยมิติจิตวิญญาณ (SHA Certificate)

ตารางที่ 2 : แสดงการให้คะแนนเพื่อให้รางวัลและให้การรับรอง

ระดับคะแนนแต่ละหมวดเพื่อให้รางวัลและให้การรับรอง								
หมวด	หมวดที่ 1 การนำและระบบสนับสนุน	หมวดที่ 2 การจัดทำกลยุทธ์	หมวดที่ 3 สร้างวัฒนธรรมองค์กร	หมวดที่ 4 การจัดการและออกแบบการทำงาน	หมวดที่ 5 การส่งเสริมจิตวิญญาณในการทำงานของผู้ทำงาน	หมวดที่ 6 องค์กรประกอบจิตวิญญาณ เช่น จิตวิญญาณในบุคลากร	หมวดที่ 7 ระบบงานที่ให้ความเคารพเห็นคุณค่าของผู้ป่วยและญาติ	หมวดที่ 8 สิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเยียวยา
Honorary Award	1-2.5	-	-	-	-	1-2.5	1-2.5	ไม่ต่ำกว่า 2
SHA Certification	ไม่ต่ำกว่า 2.5	ไม่ต่ำกว่า 2.5	ไม่ต่ำกว่า 2.5	ไม่ต่ำกว่า 2.5	ไม่ต่ำกว่า 2.5	2.5 ขึ้นไป	ไม่ต่ำกว่า 2.5	ไม่ต่ำกว่า 2.5



แผนภาพที่ 8 : แนวทางการให้คะแนนในแต่ละหมวดของมาตรฐาน SHA

ขั้นตอนการรับรองโดยสรุป เป็นดังนี้

1) สถานพยาบาลที่สนใจเข้ารับการประเมินมีคุณสมบัติตามที่กำหนด เช่น ผู้นำมีความสนใจ องค์กรมีพื้นฐานความเป็นมนุษย์ มีการคิดวิเคราะห์รวบรวมข้อมูล มีการทำวิจัย และผ่านการอบรมหลักสูตร HA 801 รวมทั้งได้จัดทำประเมินตนเอง (SHA SAR: Self-assessment report)

2) สถานพยาบาลยื่นแสดงเจตจำนง พร้อมทั้งเอกสารที่นำเสนอกระบวนการจัดการ ตัวอย่างการเรียนรู้ ตัวอย่างเรื่องเล่าที่เป็นผลลัพธ์ และเริ่มดำเนินการในแนวทางที่สามารถปฏิบัติได้ไปก่อน รวมทั้งสรุปรวบรวมผล

3) สำนักประเมินและรับรองประสานการจัดเยี่ยมชมกับสถานพยาบาล

4) การเยี่ยมชมสำรวจดำเนินการโดยผู้เยี่ยมชมสำรวจ 3 คน ใช้เวลา 1 วัน โดยแบ่งออกเป็น 3 ทีม คือ เยี่ยมทีมนำของสถานพยาบาล เยี่ยมหน่วยงานดูแลผู้ป่วย และเยี่ยมหน่วยสนับสนุนบริการ

5) สิ่งที่จะเกิดขึ้นในการเยี่ยมชมสำรวจ ได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารและตัวแทนบุคลากร การศึกษาเอกสาร เช่น บันทึกการประชุม แผนงาน ผลลัพธ์ คู่มือ เป็นต้น การสุ่มเยี่ยมหน่วยงาน การทำสนทนากลุ่มกับกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน และกับกลุ่มผู้ป่วยและญาติ และประชุมสรุปประเด็น

6) ผู้เยี่ยมสำรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนด รวบรวมข้อมูลหลักฐาน กระบวนการ และผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เสนอคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญกระบวนการพัฒนาคุณภาพด้วยมิติจิตวิญญาณ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบและข้อเสนอแนะ

7) กรรมการบริหารมีมติเป็นเอกฉันท์ให้ผ่านการขอรับรางวัลเชิดชูเกียรติ และการรับรองกระบวนการพัฒนาคุณภาพด้วยมิติจิตวิญญาณ ผู้อำนวยการ สรพ. ทำหน้าที่อนุมัติ และแจ้งกำหนดการรับประกาศนียบัตรและ รางวัลเชิดชูเกียรติให้สถานพยาบาลทราบ

3.3.2. ระบบวิธีคิด (mindset) ของคนทำงาน SHA

1. ผู้ปฏิบัติงานรู้ภารกิจก็คือ “การค้นหาคุณงามความดีของเขา มาให้เขาเห็น” กระบวนการของ SHA ทั้งหมด มีรากฐานมาจาก Spiritual Health Care Appreciation เป็นการใช้พลังบวกในการประเมิน ดังนั้น กระบวนการเยี่ยมประเมินและให้การรับรองทั้งหมด ผู้ปฏิบัติงานไม่ได้มีหน้าที่ไป “กดขี่” ผู้เข้ารับการประเมิน แต่มีหน้าที่ช่วย “ยก” หรือ “ชื่นชม” ให้เขารับรู้ว่าคุณเองทำดีมากแล้วในส่วนใดบ้าง และมีส่วนใดอีกบ้างที่ปรับปรุงพัฒนาได้อีก (สัมภาษณ์ ดร.ดวงสมร)

2. ผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อว่าแทบทุกโรงพยาบาลมี SHA อยู่แล้วโดยจะมากน้อยไม่เท่ากันขึ้นอยู่กับผู้นำและวัฒนธรรมภายในโรงพยาบาลนั้น ๆ” (สัมภาษณ์ พญ.ปิยะวรรณ) เช่น หากโรงพยาบาลมีปณิธานว่าเป็น “โรงพยาบาลของแผ่นดิน” เรียกได้ว่าเป็นจุดเริ่มต้นของการมี SHA แล้ว เพราะปณิธานนี้จะขับเคลื่อนคนทำงานให้รู้สึกมีความภาคภูมิใจในการทำงาน สามารถยืดหยุ่นทำงานได้ทุกอย่าง สิ่งเหล่านี้ทำให้ผู้ที่ทำงานในโรงพยาบาลนั้นฝึกให้ตัวเองได้สัมผัสกับ SHA และเมื่อสัมผัสได้ โรงพยาบาลดังกล่าวอาจไม่จำเป็นต้องขอเข้ารับการรับรอง

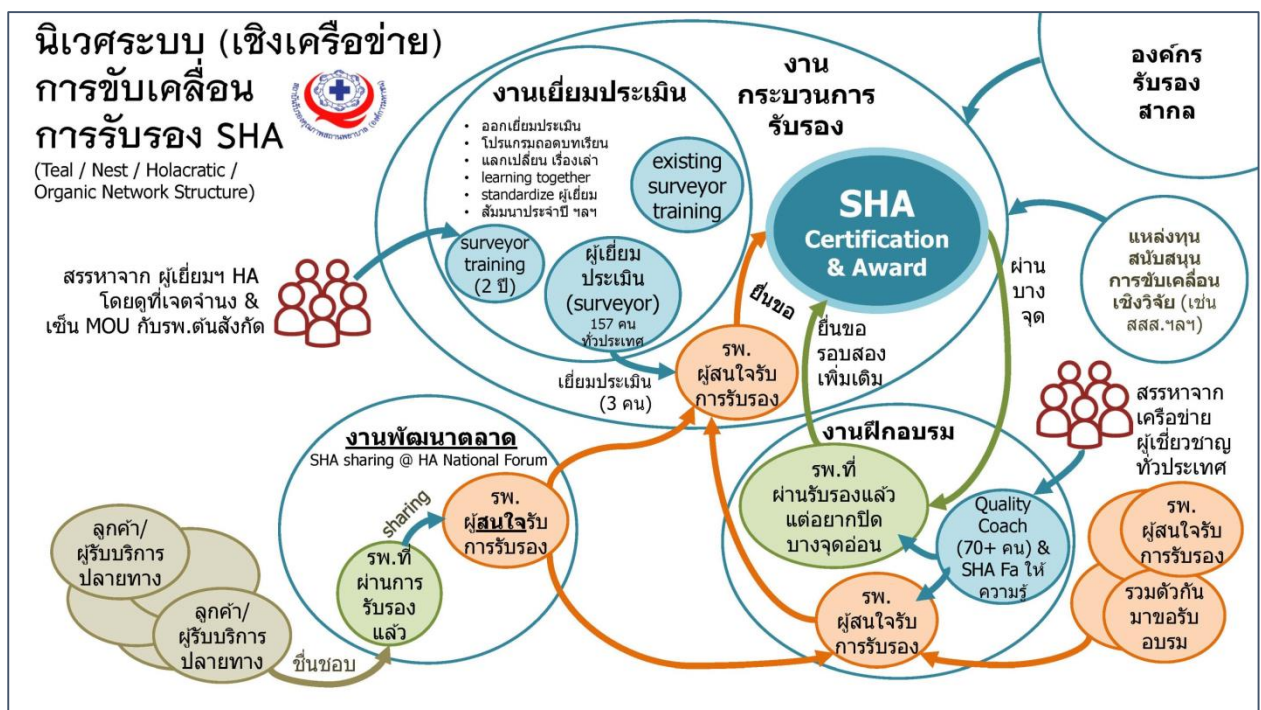
3. SHA ต้องประยุกต์ให้เข้ากับบริบทของแต่ละโรงพยาบาลได้ เช่น “การทำ SHA ในโรงพยาบาลที่มีผู้ปฏิบัติงานเป็นคนรุ่นใหม่ ก็ให้สามารถทำ SHA ได้ในแบบของเขา โดยยังมีเนื้อหา 8 หมวดอยู่ โรงพยาบาลสามารถออกแบบให้สอดคล้องกับลักษณะทางวัฒนธรรมองค์กรได้ เช่น วัฒนธรรมที่ใช้ในการสร้างความร่วมมือ เขาจัดวิ่งมินิมาราธอน ทำห้องฟิตเนส เพื่อให้คนได้เจอกัน แล้วเขาจะได้ช่วยกัน” จุดสำคัญคือการวิเคราะห์แก่นให้เห็นถึงการแสดงออกถึงความเป็นคนหรือความเป็นจิตวิญญาณ มากกว่าที่จะยึดที่ตัวรูปแบบกิจกรรมเป็นหลัก (สัมภาษณ์ ดร.ดวงสมร)

4. หลักในการตอบสนองต่อผู้ที่รับการประเมินคือ “คนทำความดี ปฏิเสธเขาไม่ได้ ต้องสนับสนุนส่งเสริม” เมื่อโรงพยาบาลที่ต้องการรับการรับรองผ่านกระบวนการกลั่นกรองพิจารณาไปจนถึงขั้นการเยี่ยมประเมินแล้ว พบว่า โรงพยาบาลแห่งนั้น ยังไม่เข้าถึงเกณฑ์ที่ครอบคลุมมากพอ ทาง สรพ. จะไม่ออกใบรับรอง (certificate) ให้ แต่จะให้รางวัลเชิดชูเกียรติ (award) แทน ตัวอย่างเช่น เมื่อไปเยี่ยมโรงพยาบาลแห่งหนึ่ง พบเห็นสวนถูกทาสีจนเป็นสีแดงและสีเขียวจัด ทีมเยี่ยมประเมินอาจจะไม่ชอบ เพราะเป็นสีที่ไม่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ที่เอื้อต่อจิตวิญญาณ แต่ผู้อำนวยการเล่าให้ฟังด้วยความภาคภูมิใจ ว่าคนทำงานตั้งใจทำอย่างเต็มที่เพื่อต้อนรับทีมผู้เยี่ยมสำรวจ ซึ่งผู้เยี่ยมสำรวจสามารถชื่นชมโรงพยาบาลก่อนได้ว่ามีคนที่มีฝีมือและควร

รักษาไว้ได้ดี พร้อมกับแนะนำเพิ่มว่าน่าจะปรับเปลี่ยนเล็กน้อยในส่วนของสีเพื่อให้คนไข้ดูแล้วไม่เครียด และสามารถผ่อนคลายเยียวยาจิตใจได้ เป็นต้น กล่าวโดยสรุป ในกระบวนการรับรอง SHA จะไม่มีการปฏิเสธใครเลย “เรื่องคุณธรรม พอเขาจะทำแล้ว คุณจะปฏิเสธนี้ เขาเลิกทำนะ” (สัมภาษณ์ ดร.ดวงสมร)

3.3.3. กลไกและกระบวนการขับเคลื่อนของการรับรอง SHA

การทำงานขับเคลื่อนเพื่อให้โรงพยาบาลได้ตระหนักถึงความสำคัญของการงานที่มีจิตวิญญาณและพัฒนาเข้าสู่ระบบการให้บริการผ่านกระบวนการรับรอง SHA นั้น โดยภาพรวมจัดได้เป็น 3 กลุ่มงานใหญ่ ๆ ได้แก่



แผนภาพที่ 9 : แสดงนิเวศระบบ (เชิงเครือข่าย) การขับเคลื่อนและการรับรอง SHA

1) กลุ่มงานสร้างแรงจูงใจและสรรหาผู้เข้ารับการรับรอง

ในเชิงรูปธรรมนั้น การสรรหาองค์กรผู้สมัครจะผ่าน HA National Forum ซึ่งเป็นงานประชุมวิชาการประจำปีที่เชิญโรงพยาบาลทั่วประเทศเข้ามาร่วม ในงานนี้ จะมีห้องสัมมนา SHA โดยเฉพาะ ทำเป็นเวทีเรื่องเล่า โดยโรงพยาบาลที่มีแนวทางการทำงานแบบใช้จิตวิญญาณผสมผสานเข้าไปด้วยดีจะแบ่งปันประสบการณ์และผลลัพธ์จริงที่เกิดขึ้น เช่น ทำกระบวนการ SHA แล้วโรงพยาบาลได้สร้างคุณค่าเพิ่มอะไร คนทำงานในโรงพยาบาลมีความสุข มีพลังในการทำงานอย่างต่อเนื่อง ไม่มีที่สิ้นสุด เพิ่มขึ้นอย่างไร ประเด็นที่ว่า “จะทำอย่างไรให้คนทำงานและคนในองค์กรมีความสุขกับการทำงานตลอดเวลา พร้อมรับได้กับทุกอย่าง?” เป็น “จุดขาย” หลักที่ทำให้โรงพยาบาลเดินเข้ามาหา SHA (สัมภาษณ์ พญ.ปิยะวรรณ) และเมื่อ

ผู้บริหารของโรงพยาบาลอื่นที่มีปัญหาขับเคลื่อนโครงการอยู่ ได้ฟังเรื่องเล่าประสบการณ์ของผู้บริหารของโรงพยาบาลที่ได้รางวัล SHA แล้วจะได้ความคิดบางประการ และทำให้มีโรงพยาบาลใหม่ ๆ อยากร่วมกระบวนการรับรองเช่นกัน การแบ่งปันประสบการณ์เช่นนี้ทำมาตลอดระยะเวลา 20 ปี

มีข้อน่าสังเกตว่าโรงพยาบาลเอกชนสายศาสนา กลุ่มที่ไม่แสวงกำไรจะสนใจ SHA เป็นพิเศษ เพราะมิติ SHA เป็นระบบ people-centered care ในขณะที่โรงพยาบาลเหล่านี้เน้นให้บริการลูกค้าสำคัญที่สุดเป็นอันดับแรก (customer first) อยู่แล้ว ระบบ SHA ทำให้เกิดการออกแบบบริการที่ “เหนือความคาดหมาย” เช่น คนไข้มาโรงพยาบาลเพราะต้องการหายจากโรค แต่ปรากฏว่าโรงพยาบาลให้มากกว่านั้น คือให้ความอบอุ่นด้วย โรงพยาบาลคำนึงถึงแม้กระทั่งอาหารที่คนไข้รับประทาน มีการสำรวจว่าปกติคนไข้กินอะไรได้ กินอะไรไม่ได้ คนไข้ชอบอะไร วิธีชีวิตของเขาเป็นอย่างไร เป็นต้น

“สิ่งเหล่านี้ทำให้คนไข้ประทับใจและกลับมาใช้บริการอีก ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า แม้แต่โรงพยาบาลที่เน้นการแสวงหากำไร ก็สามารถใช้ระบบ SHA ได้ เพราะ “SHA เป็นเครื่องมือทางการตลาดได้เลย ถ้าเขาจับจุดเป็น...เพราะ SHA จะทำให้ลูกค้ารู้สึก impress และ loyalty” (สัมภาษณ์ พญ.ปิยะวรรณ)

ในขณะที่สำหรับโรงพยาบาลของรัฐขนาดใหญ่แล้ว บางแห่งอาจจะใช้มิติจิตวิญญาณอย่าง SHA ด้วยเหตุผล 2 ประการ คือ 1) ทำให้ดูแลคนไข้ได้อย่างดี ดังกล่าวแล้วในกรณีโรงพยาบาลเอกชน 2) มีประโยชน์ในการดูแลคนทำงาน เพราะยังเป็นโรงพยาบาลที่มีการทำงานหนัก มีคนไข้จำนวนมาก คนทำงานต้องมีความเข้มแข็งมากพอในเรื่องของมิติจิตวิญญาณ

นอกจากนี้ ในกระบวนการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลโดยผู้เยี่ยมชมปกติ ในระบบ HA (Health Accreditation) หากผู้เยี่ยมชมสำรวจพบว่า ไม่ว่าโรงพยาบาลนั้นจะเปลี่ยนผู้บริหารไปที่คนกี่คน แต่ถ้ายืนหยัดให้บริการด้วยมิติทางจิตวิญญาณได้ในระยะยาว โดยเหตุผลว่ามาจากด้านในของคนทำงานจริง ๆ ไม่ใช่เป็นเพราะผู้บริหาร ก็จะมีการเสนอให้รางวัล SHA Award อีกชั้นหนึ่งเพิ่มให้

“ในการสร้างแรงจูงใจให้โรงพยาบาลอยากเข้ารับการรับรองนั้น SHA ไม่มีผลประโยชน์ รวมถึงผลตอบแทนด้านเงินให้ แต่องค์กรผู้รับการรับรองจะได้รับความปิติสุขและภาคภูมิใจเท่านั้น” (สัมภาษณ์ ดร.ดวงสมร)

2) กลุ่มการฝึกอบรม

SHA มีหลักสูตรการฝึกอบรมจำนวนมาก ซึ่งเป็นทั้งการให้ความรู้เชิงประสบการณ์ใหม่ๆ และการเฟ้นหาองค์กรที่ “ใช่” เพื่อเข้าร่วมในกระบวนการรับรองด้วยเช่นกัน โดยที่ผ่านมา สามารถแบ่งได้เป็น 3 กรณี

กรณีแรก SHA ทำงานเจาะตัวไปที่ระดับผู้บริหารเลย โดยเชิญผู้บริหารของหลายโรงพยาบาลที่เข้าข่ายมาเรียนรู้ในหลักสูตรที่จัดเตรียมไว้ สำหรับผู้บริหารหลายคน เมื่อได้ผ่านการฝึกอบรมแล้ว เกิดความชื่นชอบมาก ก็จะขอนำทั้งโรงพยาบาลเข้ากระบวนการรับรอง

กรณีที่สอง บางโรงพยาบาลขอเข้ากระบวนการรับรองก่อน แล้วจึงมาร่วมเรียนเพื่อจัดเตรียมระบบต่าง ๆ ที่ทำกันไว้แล้วเป็นปกติ ให้สอดคล้องเข้ากับการเยี่ยมชมประเมินและการรับรองได้ง่ายขึ้น

กรณีสาม มีหลายโรงพยาบาลที่สนใจเกี่ยวกับ SHA จากการได้รับฟังในเวที HA Forum หรือเพื่อนร่วมอาชีพบอกกันปากต่อปาก ก็จะรวมตัวกันประมาณ 20 แห่งเพื่อขอให้ SHA จัดหลักสูตรการฝึกอบรมให้ จากนั้นจึงมาขอเข้ากระบวนการรับรองกันอีกทอดหนึ่ง

3) กลุ่มงานกระบวนการรับรอง ซึ่งแบ่งเป็น 2 กลุ่มงานย่อย ได้แก่

3.1) กลุ่มงานแรก: ผู้เยี่ยมสำรวจ (surveyor)

Training & Development: การพัฒนาผู้เยี่ยมสำรวจ แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ตามความถนัดของคนแต่ละกลุ่ม กลุ่มแรก ถนัดด้านการสร้าง ทักษะการเรียนรู้ให้กับแพทย์/พยาบาล/เภสัชกรใหม่ๆ จะทำหน้าที่เป็น Quality Coach และ SHA Facilitator เพื่อให้ความรู้ กลุ่มสอง กลุ่มคนที่จะไปทำการรับรอง ซึ่งจะใช้วิธีการสร้างกลุ่มคนที่ชำนาญเป็นพิเศษ จากทีมเยี่ยมประเมินของ HA ขึ้นมาอีกชั้น เพราะต้องดูสถานะจิตใจด้านในของแต่ละคน ผู้เยี่ยมสำรวจ มีทั้งพนักงานของ สรพ. เองและเป็นผู้เยี่ยมสำรวจอิสระจากภายนอก (freelance)

กระบวนการสร้างและพัฒนาผู้เยี่ยมสำรวจใช้เวลา 2 ปี โดยเข้าโปรแกรม Surveyor Training ในปีแรก การอบรมใช้แนวทาง See-Try-Act (ตามผู้เยี่ยม-ทดลองทำเอง-เป็นผู้เยี่ยมเอง) งานด้านจิตวิญญาณเป็นความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวคน (tacit knowledge) บวกกับความรู้ที่ศึกษาได้จากภายนอก (external knowledge) ดังนั้น ในการไปเยี่ยมประเมินครั้งแรก ๆ นั้น ครูผู้สอนหรือโค้ชจะไปด้วยเพื่อสนับสนุนให้ผู้เยี่ยมสำรวจหัดใหม่เกิดความมั่นใจ แต่ครู/โค้ชจะเป็นผู้ประเมินและให้ผู้เยี่ยมสำรวจหัดใหม่ได้พัฒนาเรียนรู้ด้านในและปรับเปลี่ยนตัวเอง ส่วนปีที่สองเป็นการทำงานเยี่ยมประเมินในสนามจริงด้วยตัวเอง โดยมีครูประกบเป็นที่เลี้ยงให้อีกชั้นหนึ่ง เมื่อผ่านหลักสูตรและได้เป็นผู้เยี่ยมสำรวจแล้ว SHA ยังมีการพัฒนาผู้เยี่ยมสำรวจอย่างต่อเนื่อง เป็น Existing Surveyor Training ซึ่งมีทั้งโปรแกรมถอดบทเรียน แลกเปลี่ยน เรื่องเล่า กิจกรรม “learning together” การปรับ (tune) มาตรฐานร่วมกัน (standardize) ระหว่างกลุ่มผู้เยี่ยมสำรวจ การสัมมนาประจำปี ฯลฯ พร้อมกับมีระบบการต่ออายุสถานะการเป็นผู้เยี่ยมสำรวจ เพื่อรักษาชุมชนผู้เยี่ยมสำรวจในฐานะที่เป็นทรัพยากรบุคคล (Human Resource) แบบหนึ่งของระบบ SHA ให้อยู่ได้ในระยะยาว ปัจจุบันมีเครือข่ายผู้เยี่ยมสำรวจในระบบ SHA 157 คน ทั่วประเทศ

Recruitment & Community Building: กระบวนการสรรหาผู้ที่เข้าข่ายสามารถพัฒนาเป็นผู้เยี่ยมสำรวจได้นั้น ใช้วิธีพิจารณาที่เจตจำนงและความตั้งใจของผู้สมัครที่ติดต่อเข้ามาที่ สรพ. เองเป็นหลัก โดยคัดเลือก “คนที่ใช่” คนที่สนใจและชอบด้านนี้ มาสัมภาษณ์พูดคุยแลกเปลี่ยนและถามไถ่กันจนถ่องแท้ เพื่อให้ทำงานร่วมกันต่อไปได้อย่างราบรื่น ไม่เหนื่อยที่จะต้องดัดหรือปรับกันภายหลัง เช่น สามารถเข้าใจการเยี่ยมประเมินด้วยท่าทีที่ไม่ได้มีอำนาจเหนือกว่าแล้วไปจับผิด ให้คะแนน แต่เป็นท่าทีของการสร้างคุณค่าเพิ่ม (value added) ให้กับโรงพยาบาลที่ไปเยี่ยมประเมิน และพร้อมรับการประเมินผลงานการทำงานของตนเองแบบ 360 องศา (ทั้งจากโรงพยาบาลที่เข้าไปเยี่ยมประเมิน และจากผู้เยี่ยมสำรวจด้วยกันเอง) เป็นต้น

การทำงานในฐานะผู้เยี่ยมชมสำรวจนั้น เป็นงานนอกเวลา (part time) ทั้งหมด โดย สรพ. ทำหนังสือขอความร่วมมือ (MOU) กับโรงพยาบาลต้นสังกัดอีกทีหนึ่ง เพื่อสร้างความชัดเจนให้กับบุคลากรอื่น ๆ ในโรงพยาบาลต้นสังกัด ว่า ผู้เยี่ยมชมสำรวจคนนี้ ไม่ได้ออกมาปฏิบัติงานนอก แต่เป็นงานของโรงพยาบาลต้นสังกัดเอง ด้วย ซึ่งผู้เยี่ยมชมสำรวจจะได้รับองค์ความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ จำนวนมาก ที่สามารถนำกลับไปพัฒนาโรงพยาบาลของตัวเองได้เช่นกัน

3.2) กลุ่มงานที่สอง: กระบวนการรับรองแบบ SHA Honorary Award และ SHA Honorary Certification

ในกระบวนการให้การรับรอง SHA นั้น เริ่มต้นด้วยการส่งแนวทาง (guideline) ให้โรงพยาบาลที่อยากรับการรับรองก่อนว่า โรงพยาบาลแห่งนั้นมีข้อมูลเหล่านี้บ้างหรือไม่ และให้เขียนรายงานประเมินตนเอง (Self Assessment Report : SAR) มาก่อน พร้อมกับมีการสอบถามเพิ่มเติมผ่านทางประชุมออนไลน์ ทั้งนี้เพื่อให้ทีมประเมินพิจารณาได้ว่า โรงพยาบาลแห่งนั้นมีสาระเพียงพอจะให้เข้าไปเยี่ยมหรือไม่ เมื่อเห็นว่าโรงพยาบาลแห่งนั้นมีน้ำหนักเพียงพอ ทีมประเมินจึงลงไปเยี่ยม ทีมเยี่ยมประเมินประกอบด้วยผู้เยี่ยมชมสำรวจ 3 คนต่อ 1 โรงพยาบาล ก่อนลงเยี่ยมจริงจะมีการเตรียมทีมเยี่ยมประเมิน ให้ข้อมูลและเอกสารเพื่อให้ทุกคนได้ศึกษาโรงพยาบาลในทุกมิติ แล้ววางแผนร่วมกันว่าจะไปค้นหามิติจิตวิญญาณได้ที่ไหนบ้าง เมื่อลงเยี่ยมจริง ผู้เยี่ยมชมสำรวจทั้ง 3 คนจะมีขอบเขตพิจารณาเป็นดังนี้

ผู้เยี่ยมชมสำรวจคนแรกพิจารณามิติด้านการบริหาร เช่น หากองค์กรนี้ผู้บริหารมีความเป็น SHA อยู่แล้ว ผู้เยี่ยมชมสำรวจจะสัมผัสได้ตั้งแต่เรื่องการนำองค์กร การสื่อสาร การบริหารจัดการ การดูแลบุคลากร ผู้เยี่ยมชมสำรวจจะทำการตรวจสอบซ้ำกับบุคลากรว่าบุคลากรเป็นอย่างไร บรรยากาศในการทำงานเป็นอย่างไร ซึ่งในเรื่องการปฏิสัมพันธ์กันอย่างมีมิติจิตวิญญาณนั้น ถ้าผู้บริหารมีหัวใจของความเป็น SHA บุคลากรจะรับรู้ได้และพูดถึงผู้บริหารคนนั้น ๆ ด้วยความชื่นชมจากใจจริง ไม่ได้เสแสร้ง บุคลากรจะตอบคำถามในเรื่องนี้ได้อย่างชัดเจน

ผู้เยี่ยมชมสำรวจคนที่สอง พิจารณาด้านงานคลินิก กล่าวคือ ดูกระบวนการรักษา โดยไม่ได้พิจารณาว่ามีการทำสิ่งนั้นสิ่งนี้อย่างถูกต้องหรือไม่ แต่พิจารณาที่ผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อคนไข้ คนไข้รู้สึกชื่นชมกับบริการที่ได้รับหรือไม่ อย่างไร หรือกระบวนการการตัดสินใจเปิดโอกาสให้คนไข้มีส่วนร่วมหรือไม่ อย่างไร หรือกรณีที่เป็นทางแพ่งทางจริยธรรม (ethical dilemma) ก็จะมีการพิจารณาเรื่องเหล่านี้ได้จากกระบวนการรักษา หรือแม้แต่เรื่องเกี่ยวกับความปลอดภัย ถ้าเป็น HA ก็จะมีการพิจารณาว่ามีแนวทางการให้เลือดผิตบ้างหรือไม่ ป้องกันการให้เลือดผิตอย่างไร แต่ถ้าเป็น SHA นั้น จะพิจารณาไปถึงตัวบุคคลว่าเข้าใจความหมายของสิ่งที่ทำหรือไม่อย่างไร เช่น เหตุใดจึงต้องเช็คชื่อคนไข้ 4-5 ครั้ง ความลึกในมิติจิตวิญญาณในการดูแลรักษาจะแตกต่างกันระหว่างการตอบว่า “นี่เป็นโปรโตคอล” กับ “นี่คือชีวิตของคนไข้ ดิฉันจะต้องทำตามทุกอย่าง เพื่อให้ให้คนไข้ได้รับสิ่งที่ดีที่สุด”

ผู้เยี่ยมชมสำรวจคนที่สาม พิจารณามิติหลังบ้าน (back office) และสิ่งแวดล้อม ว่าโรงพยาบาลนั้น คำนึงถึงความรู้สึกของคนไข้หรือไม่ และคนไข้รู้สึกอย่างไรในความรู้สึกของคนไข้หรือไม่ เช่น เมื่อคนไข้จะต้องทำซีทีสแกน โดยการลดอุณหภูมิ ถ้าตามปกติเป็น HA อุณหภูมิต้องสะอาด อุปกรณ์ทุกอย่างอยู่ในที่ติดตั้งถูกต้องทั้งหมด แต่ถ้าเป็นโรงพยาบาล SHA เมื่อลดอุณหภูมิเข้าไป คนไข้ที่นอนอยู่ในนั้นอาจได้เห็นภาพข้างบนเป็นวิวทิวทัศน์ ซึ่งเป็นตัวอย่างหนึ่งของการคำนึงถึงความรู้สึกของคนไข้

การประเมินจิตวิญญาณให้ได้มาตรฐานเดียวกัน: การมีทีมเยี่ยมชมสำรวจสามคนนั้น เป็นการป้องกันไม่ให้เกิดการนำอคติของปัจเจกมาตัดสินระดับหนึ่ง เมื่อเยี่ยมเสร็จแล้ว ทีมเยี่ยมชมจะคุยกันเพื่อตรวจสอบไขว้ (cross-check) กัน แล้วมาตกลงร่วมกัน โดยมีเป้าหมายว่า อะไรเป็นมิติเชิงบวกสำหรับโรงพยาบาลแห่งนั้น ๆ หากผู้เยี่ยมชมแต่ละคนประเมินแล้ว มีอติวิสัยไม่เท่ากัน ก็จะอภิปรายร่วมกัน พร้อมด้วยเรื่องเล่ากรณีจริงต่าง ๆ ของโรงพยาบาลแห่งนั้น เป็นตัวรองรับอติวิสัยการตัดสินของแต่ละคน ทั้งนี้ ไม่จำเป็นต้องมีหลักฐานหลักแน่นมากมาย แต่ใช้ลักษณะความไว้วางใจกันว่า มีเรื่องเล่าเชิงประจักษ์อยู่บ้างก็เพียงพอแล้ว

สำหรับความสนใจของโรงพยาบาลในการให้การรับรอง (SHA certificate) นั้น มีเกณฑ์เนื้อหาและกระบวนการที่ครอบคลุมมากกว่าการให้รางวัล กล่าวคือ โรงพยาบาลต้องมีระบบที่ทำให้เห็นชัดเจนในเนื้อในตัวของคนทำงาน ซึ่งมีการรับรองแล้วที่โรงพยาบาลเซนหลุยส์ และมีอีก 21 แห่งที่เสนอเข้ามาเพื่อรับการรับรอง แต่เนื่องจากในระยะนี้ยังติดสถานการณ์ covid จึงต้องชะลอไปก่อน ในขณะที่การให้รางวัลเชิดชูเกียรติ (SHA award) นั้น คือ การที่เห็นเนื้อหาการทำงานในแนวจิตวิญญาณหรือความเป็นมนุษย์มีปรากฏอยู่บางส่วน ซึ่งได้ให้รางวัลเพื่อส่งเสริมให้โรงพยาบาลนั้น ๆ พัฒนาด้านนี้ต่อไป

นอกจากนี้ บางครั้งโรงพยาบาลไม่มั่นใจตัวเองก็จะขอการเยี่ยมชมสำรวจในระดับรางวัลมา แต่หากทีมเยี่ยมชมสำรวจไปดูแล้ว พบว่า โรงพยาบาลทำได้มากกว่านั้น มีความครบถ้วนบริบูรณ์ทั้งหมดทั้งในโครงสร้างระบบ แนวปฏิบัติ ฯลฯ ทีมจะสอบถามว่าสิ่งที่ทำมีความล้ำหน้ามากกว่าการรับรางวัลแล้ว อยากจะเข้ากระบวนการรับรองเลย หรืออยากได้แค่เป็นรางวัลเชิดชูเกียรติมากกว่า ซึ่งเป็นการตัดสินใจของโรงพยาบาลเอง

Accreditation Process as Continuous Development: การเข้าสู่กระบวนการรับรองเพื่อการพัฒนา: โรงพยาบาลที่ผ่านมาตรฐานได้รับการรับรองทั้ง HA และ SHA นั้น อันที่จริง ไม่มีโรงพยาบาลใดได้คะแนนเต็ม และจะมีเกณฑ์ข้อเสนอแนะว่า โรงพยาบาลแห่งนั้น ๆ ควรจะพัฒนาอะไรต่อบ้าง และโรงพยาบาลแห่งนั้นก็จะไปพัฒนาตัวเอง รวมถึงอาจมาเข้าเรียนในหลักสูตรการฝึกอบรมที่ SHA จัดขึ้นด้วย แล้วกลับเข้ามาสู่กระบวนการเยี่ยมประเมินในรอบสอง ซึ่งอาจเป็น 2 หรือ 3 ปีถัดไป ตามเงื่อนไขที่ สรพ. กำหนด

บทที่ 4

กรอบแนวคิดและทฤษฎีนำมาประยุกต์ใช้ ในกระบวนการรับรององค์กรคุณธรรม

4.1 ระบบชีวิตของคาปรั้า (Fritjof Capra)

ระบบชีวิตของคาปรั้า (2553) คือกระบวนการทัศน์แบบระบบ ที่อธิบายทุกปรากฏการณ์ของโลกเป็นความสัมพันธ์และการผสมผสานเข้าด้วยกันของสรรพสิ่ง ระบบต่างๆ คือองค์รวมที่ผสมผสานเป็นหนึ่งเดียว มีคุณสมบัติที่ไม่อาจลดส่วนจนเหลือเพียงคุณสมบัติของหน่วยย่อยๆ ได้ แทนที่จะมุ่งไปที่หน่วยย่อยขึ้นพื้นฐานที่ประกอบเข้ากันเป็นชีวิต กระบวนทัศน์แบบระบบมุ่งไปยังหลักการขั้นพื้นฐานในการจัดระเบียบ ตัวอย่างระบบเหล่านี้เป็นพื้นฐานของระบบในธรรมชาติ นับตั้งแต่แบคทีเรียที่เล็กที่สุดไปจนถึงพืชพันธุ์สัตว์และมนุษย์เป็นองค์รวมที่ผสมผสานเป็นหนึ่งเดียว เป็นระบบที่มีชีวิต เซลล์เป็นระบบที่มีชีวิตเช่นเดียวกับเนื้อเยื่อ และอวัยวะในร่างกายของมนุษย์เป็นตัวอย่างระบบที่มีชีวิตซับซ้อนที่สุด แต่ระบบที่มีชีวิตนั้นมิได้จำกัดอยู่เฉพาะหน่วยชีวิตแต่ละหน่วยและส่วนย่อยของมันเท่านั้น ลักษณะโครงสร้างดังกล่าวยังเห็นได้จากระบบสังคม เช่น จอมพลวก รั้งผึ้ง หรือครอบครัวมนุษย์ และจากระบบนิเวศวิทยาที่ประกอบด้วยหน่วยชีวิตนานาประเภท และสิ่งไม่มีชีวิตซึ่งมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันและกัน เป็นโยงใยแห่งความสัมพันธ์อันสลับซับซ้อนของสิ่งต่างๆ

กระบวนทัศน์นี้มีทัศนะว่า จิตใจและวัตถุมิใช่สิ่งที่แยกจากกันโดยพื้นฐานดังที่เดส์คาร์ทส์เคยเชื่ออีกต่อไป หากเป็นเพียงสิ่งแสดงถึงด้านที่แตกต่างกันของกระบวนการเดียวกันของจักรวาล ซึ่งคำว่าจิตใจนั้นเป็นสิ่งซับซ้อน โดยคาปรั้า ใช้คำว่า “กระบวนการทางจิต” (Mentation) หมายถึงกิจกรรมทางจิต “ในทฤษฎีกระบวนทัศน์แบบระบบ กระบวนการทางจิตมิใช่คุณลักษณะของหน่วยชีวิตหนึ่งๆ เท่านั้น แต่ยังเป็นคุณลักษณะของระบบทางสังคมและธรรมชาติด้วย” ซึ่ง “ปรากฏการณ์ทางจิตใจมีอยู่มีอยู่ทุกหนทุกแห่งในระบบใหญ่ทั้งหลาย ถ้าเราแยกปรากฏการณ์ทางจิตออกจากระบบอันกว้างใหญ่และถือว่าเป็นปรากฏการณ์ทางจิตเป็นเรื่องของปัจเจกบุคคลแล้วเราจะเห็นสิ่งแวดล้อมไม่มีชีวิตจิตใจและจะพยายามเอาเปรียบสภาพแวดล้อม ทัศนะของเราจะต่างไปจากนี้เมื่อเราตระหนักว่าธรรมชาติไม่เพียงแต่มีชีวิตเท่านั้นแต่ยังมีจิตใจเหมือนเราอีกด้วย

คาปรั้าได้สรุปทัศนะกระบวนทัศน์เชิงระบบแบบองค์รวม ไว้ดังนี้ “ตามคำกล่าวของเดส์คาร์ทส์ (Descartes) ในทศวรรษ 1600 ธรรมชาติประกอบไปด้วยสองสิ่งที่เป็นอิสระจากกันและกัน ซึ่งได้แก่ จิตใจ (เปรียบเสมือนนามธรรมจับต้องไม่ได้) และร่างกาย (เปรียบเสมือนรูปธรรมจับต้องได้) ส่งผลให้นักวิทยาศาสตร์และนักปรัชญาในช่วงนั้นเชื่อว่าจิตใจเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้และไม่สามารถเชื่อมโยงจิตใจกับร่างกายที่จับต้องได้ ในเวลาถัดมาราวช่วงทศวรรษที่ 1960 ทฤษฎีความรู้ความเข้าใจของชันทืออาโกได้เปลี่ยนจากมุมมองของพวกคาร์ทีเซียนเพื่อให้ตระหนักว่าจิตใจนั้นไม่ใช่สิ่งของ หากแต่เป็นกระบวนการ และประเด็นสำคัญของคำพูดนี้

อ้างอิงสู่ทฤษฎีได้ว่า “สิ่งต่าง ๆ ได้แก่ ความรู้ความเข้าใจ กระบวนการของการรู้ กับกระบวนการของชีวิต รวมทั้งปฏิสัมพันธ์ของสิ่งมีชีวิต - พืช สัตว์หรือมนุษย์ - กับสิ่งแวดล้อมล้วนแต่เป็นปฏิสัมพันธ์ทางปัญญาทั้งสิ้น ดังนั้นชีวิตและการรับรู้จึงเชื่อมโยงกันอย่างแยกไม่ออก โดยจิตใจหรือกิจกรรมทางจิตที่แม่นยำกว่านั้นเป็นสิ่งที่ดำรงอยู่ในทุกระดับของชีวิต”

นอกจากมองกระบวนการทัศน์เป็นองค์รวมแยกขาดจากกันไม่ได้แล้วนั้น คาปรายังสรุปการแก้ปัญหาจึงจำเป็นที่จะต้องเป็นการแก้ปัญหาเชิงระบบต้องแก้ด้วยระบบในแบบองค์รวมอีกด้วย “ปัญหาเชิงระบบสามารถเกิดขึ้นได้ด้วยปัจจัยหลายอย่าง เช่น พลังงาน สิ่งแวดล้อม การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ และความยากจน อย่างไรก็ตาม การเชื่อมต่อและการพึ่งพาซึ่งกันและกันมักถูกมองข้ามไป เนื่องจากวิธีแก้ปัญหา นั้น เรามักจะมุ่งเน้นไปที่ปัญหาเดียว ซึ่งส่งผลให้ปัญหาที่เกิดขึ้นคล้ายกับถูกผลักไปยังส่วนอื่นของระบบเรื่อยไป ดังนั้นการแก้ปัญหาที่เหมาะสม ควรที่จะเป็นระบบ และมีความยั่งยืน กล่าวคือ ในเชิงระบบ เราไม่ควรแก้ปัญหาใดๆ แบบแยกส่วน แต่ต้องจัดการกับปัญหาภายในที่เกิดขึ้นในรูปแบบองค์รวม เพื่อเข้าถึงบริบทของปัญหาอื่นๆ และมองหาสิ่งที่เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกันทั้งในส่วนตัวของปัญหาและตัววิธีแก้ ซึ่งอาจนำไปสู่การแก้ไขปัญหามีประสิทธิภาพมากกว่าการเจาะจงแก้ปัญหาเดียว”

อาจกล่าวโดยสรุปว่า กระบวนทัศน์แบบระบบมีทัศนะว่า ในระบบหนึ่งๆจะมีทั้งส่วนย่อยต่างๆที่มีคุณสมบัติต่าง ๆ กัน และมีองค์รวมที่เป็นคุณสมบัติใหม่จากการที่ส่วนย่อยต่างๆมาสัมพันธ์กัน ปัจจัยพื้นฐานในการดำรงอยู่คือระบบนั้นจะต้องป้องกันตัวเองจากภายนอกได้ และมีอำนาจในการจัดการตัวเอง ขณะที่มีการแลกเปลี่ยนพลังงานและข่าวสารข้อมูลจากภายนอก โดยชีวิตและสิ่งต่างๆในธรรมชาติดำรงอยู่และพัฒนาไปแบบเป็นกระบวนการที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยง พึ่งพากันและกัน อยู่ร่วมกันเป็นประชาคม มีการจัดการตัวเอง และพยายามสร้างความสมดุลอย่างมีพลวัต ภายใต้บริบทของสถานที่ กาลเวลา เพื่อความอยู่รอดและดำเนินต่อไป

4.2 จิตตปัญญาศึกษา

จิตตปัญญาศึกษา (Contemplative Education) หมายถึง กระบวนการเรียนรู้ด้วยใจอย่างใคร่ครวญ การศึกษาที่เน้นการพัฒนาด้านในอย่างแท้จริงเพื่อให้เกิดความตระหนักรู้ถึงคุณค่าของสิ่งต่างๆ โดยปราศจากอคติ เกิดความรักความเมตตา อ่อนน้อมต่อธรรมชาติ มีจิตสำนึกต่อส่วนรวม และสามารถเชื่อมโยงศาสตร์ต่างๆ มาประยุกต์ใช้ในชีวิตได้อย่างสมดุลย์กระบวนการเรียนรู้นี้เป็นหนทางหนึ่งที่ทำให้มนุษย์เกิด ปัญญาทำให้มนุษย์อยู่ร่วมกันได้อย่างสันติ (ชลลดา ทองทวี และคณะ, 2551)

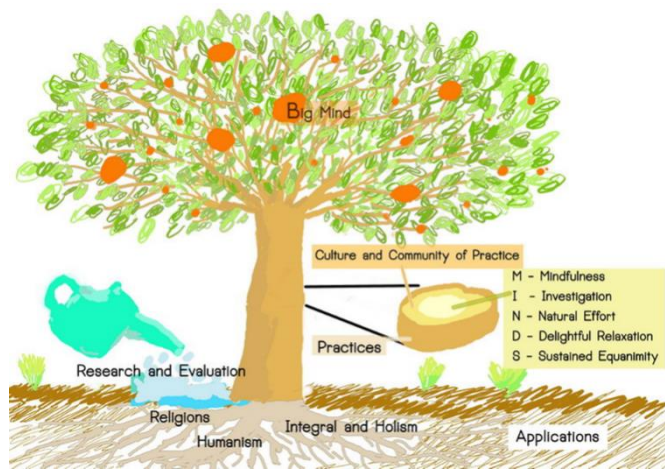
กรอบแนวคิดพื้นฐานสามารถอธิบายเป็นแผนภาพและมีรายละเอียดดังนี้

ราก: แนวคิดที่เป็นรากฐานของจิตตปัญญาศึกษา

รากที่ 1 : แนวคิดเชิงศาสนา/ความเชื่อ/ศรัทธา : การละวางตัวตน และเปิดญาณทัศนะ

รากที่ 2 : แนวคิดเชิงมนุษยนิยม บนฐานความเป็นมนุษย์/สืบค้นศักยภาพภายในของมนุษย์ (แนวคิดโรแมนติคและปัจเจกนิยมของยุคสมัยใหม่) ได้แก่ การเรียนรู้ ไคร์ครวญ ผ่านการเคารพธรรมชาติของผู้เรียน (learners-centered) และ การเรียนรู้ ไคร์ครวญ ผ่านการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (experiential learning)

รากที่ 3 : แนวคิดบนฐานเชิงบูรณาการ/ความเป็นองค์รวม กระบวนการเรียนรู้ฐานองค์รวม (หลังยุคสมัยใหม่) ได้แก่ การเรียนรู้ ไคร์ครวญ ผ่านการปฏิบัติบูรณาการอย่างเป็นองค์รวมในธรรมชาติ เกิดเป็นแนวคิดความเป็นองค์รวม (holism) หรือความยั่งยืน (sustainability) และนิเวศวิทยาเชิงลึก (deep ecology) และการเรียนรู้ ไคร์ครวญ ผ่านการเห็นเชื่อมโยง การคิดเชิงระบบ และเครือข่าย/ชุมชน



แผนภาพที่ 10 : จิตตปัญญาศึกษา (กรอบแนวคิดจิตตปัญญา)

แก่น : ส่วนแกนของจิตตปัญญาศึกษา คือ กระบวนการเรียนรู้และการปฏิบัติ ได้แก่

- 1) การมีสติ (Mindfulness)
- 2) การสืบค้นกระบวนการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับตน (Investigation)
- 3) การน้อมมาปฏิบัติอย่างต่อเนื่องจริงจัง (Natural effort)
- 4) การเบิกบาน ผ่อนคลาย (Delightful Relaxation)
- 5) การมีจิตตั้งมั่น และเป็นกลาง (Sustained Equanimity)

กระพี้ : ส่วนที่สนับสนุนหล่อเลี้ยงจิตตปัญญาศึกษา ลำเลียงแร่ธาตุและน้ำมาเลี้ยงลำต้นให้ดำรงอยู่ได้แก่

สังฆะ : การให้คุณค่าต่อการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Community of Practice) ร่วมกัน

วัฒนธรรม : การให้คุณค่าแก่รากฐานทางภูมิปัญญาที่หลากหลาย ซึ่งในสังคมหนึ่งๆอาจมีหลายวัฒนธรรมซ้อนทับกันอยู่ และในแต่ละวัฒนธรรม อาจมีสังฆะของชุมชนแห่งการเรียนรู้หลายสังฆะอยู่ในนั้น

เปลือก : การพัฒนาให้เกิดสภาวะที่ได้ดำรงอยู่กับปัจจุบันขณะ สามารถหลุดพ้นจากการติดยึดในตัวตนที่คับแคบ เป็นอิสระ พ้นจากความกดดัน ความทุกข์

เมล็ด : ศักยภาพภายในที่พร้อมจะงอกงามออกมาเป็นจิตตปัญญาศึกษาต้นต่อๆ ไป ซึ่งในแต่ละต่างได้รับการหล่อเลี้ยงอยู่ในผลแห่งจิตใหญ่ และถือว่ามนุษย์ทุกคนต่างเป็นเมล็ดที่สามารถปลดปล่อยศักยภาพออกมาได้ตั้งนั้น เมล็ดพันธุ์แห่งจิตตปัญญาศึกษาที่เติบโตในผืนดินแห่งใหม่จะช่วยเหนี่ยวนำให้เมล็ดพันธุ์อื่นๆ ในท้องทุ่งที่ยังพักตัวอยู่ใต้งอกงาม เป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง (change agent) ต่อไป

โครงการวิจัยเพื่อพัฒนาชุดการเรียนรู้การอบรม และกระบวนการด้านจิตตปัญญาศึกษา (ธนา นิลชัย โกวิทย์และอดิสร จันทรสุข, 2552) ได้กล่าวถึง จุดเน้นของจิตตปัญญาศึกษา 4 ประการ ดังนี้

1) การเน้นเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกอย่างเชื่อมโยงกัน ไม่แยกการเรียนรู้เกี่ยวกับตนเองออกจาก การเรียนรู้โลก หรือ ไม่แยก ออกจากคน และไม่เน้นการพัฒนาด้านใดโดยตัดขาดจากความเป็นจริง "วิชา" ทางสังคม ไม่ว่าจะเป็นประวัติศาสตร์ เศรษฐกิจ สังคม การเมืองและวัฒนธรรม

2) การไม่แยกการเข้าถึงความจริง ความดี และความงามออกจากกัน ดังที่วิทยาศาสตร์กระแสหลัก พยายามแยกการค้นหาคำความจริง ออกจากเรื่องคุณค่าและจิตใจ เช่น การเข้าใจธรรมชาติของชีวิต (ความจริง) ย่อมทำให้เห็นคุณค่าและความงดงามของสรรพชีวิต (ความงาม) และเกิดความรู้สึกที่ดีขึ้นในจิตใจ (ความดี)

3) การมุ่งพัฒนามนุษย์อย่างเต็มที่ทั้งสามฐาน คือ ฐานกาย ได้แก่ กิจกรรมสร้างความตระหนักรู้กับการเคลื่อนไหวและผ่อนคลายร่างกาย ฐานใจ ได้แก่ ดนตรี ศิลปะ การเล่าเรื่องราว การใส่ใจกันและกัน และ ฐานหัว (คิด) ได้แก่ การบรรยาย การแลกเปลี่ยนสนทนา การคิดเชิงระบบ เป็นต้น การจัดกิจกรรมที่ผสมผสาน การเรียนรู้ทั้งสามฐานสลับกันในจังหวะที่เหมาะสมอย่างกลมกลืนเช่นนี้จะทำให้การเรียนรู้มีความหลากหลาย ลึกซึ้งในลักษณะพหุปัญญา และเชื่อมโยงการเรียนรู้ทั้งในระดับจิตสำนึกและจิตไร้สำนึกไปพร้อมกัน

4) การให้ความสำคัญกับชุมชนการเรียนรู้ เป็นบริบทและระบบที่เชื่อมโยงทุกคนให้เรียนรู้ร่วมกัน ท่ามกลางความเป็นจริง ที่มีพลวัตการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีการพัฒนาความรู้ที่คลี่คลายไปในแต่ละขณะ

นอกจากนี้ "โครงการจากใจสู่ใจ คุณค่า ความสุข และพลังภายในที่แท้จริง : การพัฒนาความมั่นคงภายในของสตรีต้องขังตามแนวทางจิตตปัญญาศึกษา" (สมสิทธิ์ อัสตรนินี, เพรศพรณ แดนศิลป์ และจิรัฐกาล พงศ์ภคเธียร, 2558) จากพัฒนากระบวนการเรียนรู้และถอดบทเรียนร่วมกันของนักวิจัย ทำให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณลักษณะของกระบวนการเรียนรู้แนวจิตตปัญญาศึกษา ดังนี้

Mindfulness/Sati: เป็นกระบวนการที่อาศัยฐานแห่งการเจริญสติ พลังแห่งการมีสมาธิ ด้วยการฝึกภาวนาในแบบต่างๆ รวมถึงการให้เครื่องมือต่างๆ เพื่อกลับมาดูแลจิตใจและบ่มเพาะสติได้

Inner Teacher: เป็นกระบวนการที่มีทิศทางการเรียนรู้ที่พากลับสู่ด้านใน สสำรวจและค้นหาคำตอบจากภายในของผู้เรียนเอง พากลับมาเห็นและบ่มเพาะพลังจากภายใน โดยผู้เรียนจะเป็นเจ้าของการเรียนรู้ นั้นด้วยตัวเอง

Contemplation/Reflection: เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่ทำการใคร่ครวญอย่างลึกซึ้ง ทั้งสิ่งที่เป็นสภาวะภายในของตนเอง และสิ่งที่เป็นสถานการณ์หรือประเด็นภายนอกของโลกรอบตัว รวมถึงความเชื่อมโยง

สัมพันธ์กันของสิ่งทั้งหลายเหล่านั้น ไม่ว่าจะด้วยการตั้งคำถาม การถ่ายทอดสื่อสาร การจดบันทึก การถอดบทเรียน การใช้เวลาตามลำพังอย่างสงบ ฯลฯ

Experience-based Validation: เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่ตั้งอยู่บนฐานของการมีประสบการณ์ตรง การผ่านและเผชิญประสบการณ์ ทั้งทุกข์ภายนอก ด้วยตนเอง (มิใช่เริ่มต้นจากความคิด) ผู้เรียน-สุข ทั้งภายใน-สามารถนำเสนอถ่ายทอดประสบการณ์เหล่านั้นด้วยการบอกเล่าแบ่งปันเรื่องราว การเขียน รวมถึงช่องทางอื่น ๆ เช่น งานศิลปะ ละคร

Trust/Relaxation: เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่อยู่ในบรรยากาศของความผ่อนคลาย ความเป็นกันเอง ความไว้วางใจ ความปลอดภัย ปลอดภัยจากการตัดสิน เปิดรับความแตกต่างหลากหลาย รวมถึงความไม่รู้ให้มียืน

Delicate Participation: เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่ใช้ท่าทีของความเห็นอกเห็นใจ ความใส่ใจกันและกัน ความรัก ความกรุณา การสัมผัสอยู่กับชีวิตจริงของผู้เรียน ทั้งในและนอกเวลาเรียน เป็นการเกาะติดอย่างใกล้ชิดด้วยความจริงใจ

Holistic Approach: เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่เปิดและทำงานผ่านช่องทางการรับรู้อย่างหลากหลาย เป็นองค์รวม ทั้งประสาทสัมผัส สัญชาตญาณ ความคิด ความรู้สึก อารมณ์ ความเชื่อ ความศรัทธา ญาณทัศนะ กล่าวคือ เป็นการวางท่วงท่าที่สมดุลทั้งฐานกาย ฐานใจ และฐานหัว

Interconnectedness: เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่เชื่อมต่อไปสู่ชีวิตจริงของผู้เรียน ทั้งอดีต ปัจจุบัน และอนาคต อีกทั้งมีความต่อเนื่องเชื่อมร้อยกับกิจกรรมกระบวนการเรียนรู้อื่นๆ อย่างกลมกลืน/

Commitment: เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่สร้างพันธะสัญญาต่อการฝึกฝนปฏิบัติอย่างต่อเนื่องของผู้เรียน เช่น การทำการบ้าน การนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตจริงอย่างสม่ำเสมอ

Continuity: เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่ดำเนินอย่างต่อเนื่องยาวนานพอ (ในหลายๆ ครั้ง ครั้งละหลายปี เป็นต้น) ไม่อาจเร่งรัดผลภายในเวลาอันจำกัด-วัน สม่ำเสมอเป็นเวลานานนับหลายเดือน

Fluidity: เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่ปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์เฉพาะหน้าหรือสภาวะจริงของผู้เรียน มีความยืดหยุ่น และประนีประนอมกับเป้าหมายที่ตั้งไว้

Contextual Work: เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่ใส่ใจทำงานกับบริบทจริงของผู้เรียน ไม่ว่าจะเป็วิถีชีวิต อาชีพ ผู้ร่วมงาน ญาติ ครอบครัว วัฒนธรรม ประเพณี เทศกาล ความเชื่อ ฯลฯ

Community: เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่อาศัยสังขะ ความเป็นชุมชน การทำงานเป็นทีมและพลังกลุ่ม การสานสัมพันธ์ภาพที่ใกล้ชิดกันระหว่างผู้เรียน การยอมรับและเข้าใจกัน การตักเตือนกัน และการโอบอุ้มดูแลกันและกัน

Aim of Transformation: เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่มุ่งสู่การเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานของผู้เรียน การยกระดับจิตสำนึก และปลดปล่อยผู้เรียนจากกรอบเดิมที่ยึดติด ทั้งนี้อาจด้วยการท้าทายโลกทัศน์กรอบความเชื่อเดิม การให้ข้อมูลใหม่ การนำเสนอตัวอย่างของผู้ที่พ้นจากกรอบความเชื่อเดิมแล้ว ไม่ว่าจะเป็ตัวบุคคลจริง หนังสือ หรือภาพยนตร์

จากที่กล่าวมาทั้งหมด สามารถสรุปความหมายของจิตตปัญญาศึกษาว่าหมายถึง การเรียนรู้ด้วยใจอย่างใคร่ครวญ โดยอาศัยกิจกรรมการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ตรงที่มีความหลากหลาย เพื่อพัฒนาผู้เข้าร่วมอย่างเป็นองค์รวมทั้งฐานกาย ฐานใจ และฐานคิด และบ่มเพาะทักษะที่สำคัญ ได้แก่ การมีสติ การฟังอย่างลึกซึ้ง การตระหนักรู้ในตนเอง การเฝ้ามองเห็นตามที่เป็นจริง การสำรวจและค้นหาคำตอบจากภายในใจตนเอง การเห็นความจริง ความดี และความงามทั้งในตนเองและผู้อื่น การเรียนรู้เนื้อหาหรือความจริงโดยไม่ทิ้งมิติคุณค่าทางจิตใจและฐานทางวัฒนธรรม อันจะนำไปสู่การตระหนักรู้และปลดปล่อยจากกรอบความคิดเดิม และได้แนวทางที่จะไปฝึกฝนและสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นชุมชนคอยสนับสนุน

4.3 องค์กรที่มีคุณธรรม

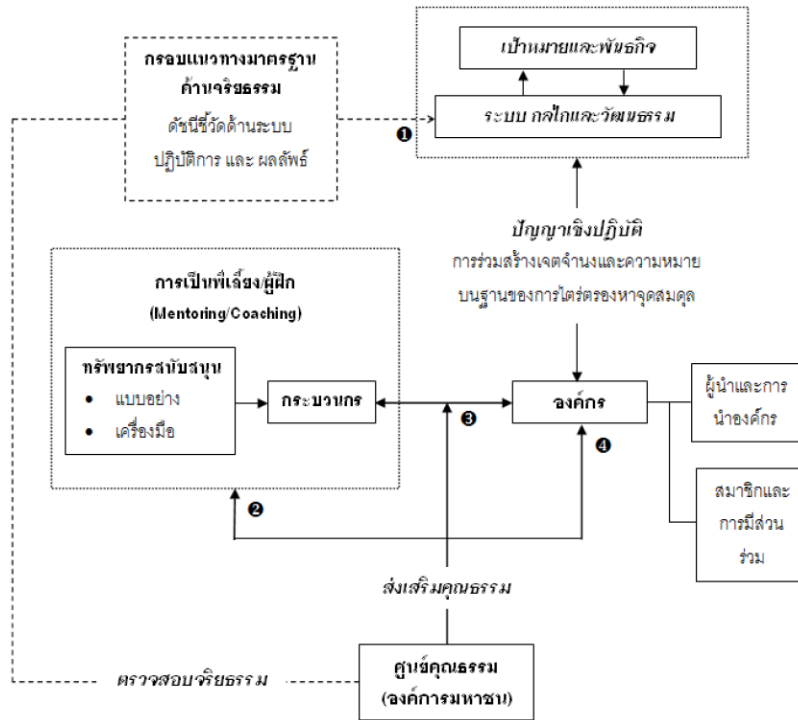
นิยามความหมายของคุณธรรมที่เป็นคุณลักษณะภายในจิตใจ และจริยธรรมที่เป็นมาตรฐานของพฤติกรรมภายนอก รวมถึงกระบวนการขับเคลื่อนองค์กรคุณธรรมบนแนวคิดของระบบพี่เลี้ยง Mentoring ซึ่งให้ความสำคัญกับลักษณะขององค์กรคุณธรรมที่พัฒนาจากภายในองค์กรเอง ทั้งด้านองค์ประกอบและกระบวนการ จะเป็นกรอบแนวคิดเริ่มต้นของโครงการวิจัยชิ้นนี้ (ปกรณ, 2563)

องค์ประกอบหลัก

- 1) เป้าหมาย: มุ่งสู่ความสุขหรือความเจริญงอกงามของ (ก) สมาชิกในองค์กร และ (ข) องค์กรอื่น ชุมชน สังคม ที่มีปฏิสัมพันธ์ด้วย รวมถึงชุมชนและสังคม / มุ่งสู่ความมีคุณธรรม เช่น กล่าวหาญ ยุติธรรม มีน้ำใจ / สร้างเสริมสุขภาวะหรือจัดหาสวัสดิการเพื่อให้สมาชิกมีความสุข ครอบคลุมถึงองค์กรอื่นที่มีปฏิสัมพันธ์ด้วย ชุมชนและสังคม
- 2) ระบบกลไก: สอดคล้องเป้าหมาย ยังใช้กรอบบรรทัดฐานเชิงจริยธรรม แต่สนใจมิติภายในของสมาชิกองค์กรด้วย
- 3) สมาชิก: เห็นพ้องกับเป้าหมายขององค์กร (ตระหนักถึงคุณค่า /มีส่วนร่วมในการผลักดันสู่เป้าหมาย / อาจภูมิใจที่เป็นสมาชิก)
- 4) ผู้นำ: ปัจจัยสำคัญในทุกปัจจัย -- การยืนหยัดรักษาเป้าหมาย ขับเคลื่อนกลไก เป็นตัวอย่างที่ดี พัฒนาความเป็นผู้นำในตนเอง

กระบวนการพัฒนาประกอบด้วย

- 1) เป้าหมาย - เพื่อความเจริญงอกงาม
- 2) วิธีการ - ฝึกฝนเชิงปฏิบัติ
- 3) เครื่องมือ - การเป็นพี่เลี้ยง



แผนภาพที่ 11 : กระบวนการขั้นตอนการขับเคลื่อนสู่องค์กรที่มีคุณธรรม

4.4 Appreciative inquiry (สุนทรียสารก)

ในปัจจุบันแนวทางในการพัฒนาองค์กร แบ่งได้เป็น 2 สกูลความคิด (Bush and Marchak 2009 อ้างใน Hashimoto, 2015 : 18) ได้แก่ สกูลความคิดแรก การพัฒนาองค์กรแนววินิจฉัย (Diagnostic Organizational Development) ซึ่งใช้กันมาตั้งแต่ยุคแรกเริ่มวงการนี้ในสหรัฐอเมริกาเมื่อทศวรรษ 1950s เครื่องมือหลักที่ใช้กันคือการทำแบบสำรวจและพีดแบ็ค โมเดลหลักที่มักใช้ เช่น “แผนที่การพัฒนาองค์กร” (organizational development map) ซึ่งมี 8 ขั้น คือ 1) กระบวนการเริ่มต้น 2) รวบรวมข้อมูล 3) วิเคราะห์ข้อมูล 4) ให้พีดแบ็คต่อองค์กร 5) วางแผนปฏิบัติการ 6) ดำเนินการตามแผน 7) ประเมิน และ 8) สรุปผล (NTL Institute, 2007, อ้างใน ibid) แนวทางแบบแรกนี้ ที่ปรึกษาภายนอกองค์กรจะมีบทบาทสำคัญเป็นผู้กระทำการ (agent) ต่างๆทั้งหมดในฐานะผู้ศึกษา ผู้บ่งชี้ว่าอะไรคือปัญหาขององค์กรนั้น และผู้ออกแบบทางแก้ไข ในขณะที่ผู้คนในองค์กรเป็นผู้ถูกศึกษา (subject) ถูกวิเคราะห์ ถูกวินิจฉัย ถูกประเมินและตัดสิน ทั้งหมดนี้กระทำไปด้วยวิธีวิทยาที่เชื่อกันว่าเป็นปราศจากอคติใดๆ แต่บ่อยครั้ง กลายเป็นว่า ผู้คนในองค์กรรู้สึกด้อยอำนาจกว่าที่ปรึกษาภายนอก และกระบวนการดังกล่าวสร้างบาดแผลลึกๆหรือความขัดแย้งอยู่ในใจของผู้คนได้ ทั้งโดยรู้ตัวและไม่รู้ตัว

สกูลความคิดที่สอง คือ การพัฒนาองค์กรแนวไดอะล็อก (Dialogical Organizational Development) ซึ่งเริ่มปรากฏชัดขึ้นนับแต่ทศวรรษ 1990s เป็นต้นมา เครื่องมือที่โดดเด่น ได้แก่ Appreciative Inquiry (AI) พัฒนาขึ้นในปี 1987 โดย David Cooperrider (Case Western Reserve

University) และ Diana Whiney (Taos Institute) และ Open Space Technology (OST) พัฒนาขึ้นกลางทศวรรษที่ 1980s โดยที่ปรึกษาคนหนึ่งชื่อ Harrison Owen เครื่องมือ AI วางอยู่บนฐานจิตวิทยาเชิงบวก (positive psychology) ที่เน้นให้ความสนใจกับจุดแข็งของปัจเจกและองค์กร มองหาแก่นเชิงบวกในฐานะชุมพลังแห่งความมีชีวิตชีวา เพื่อนำมาใช้ในการร่วมกันสร้างอนาคตที่ปรารถนา ผ่านกระบวนการไดอะล็อก ส่วน OST พัฒนาขึ้นจากการที่ทั้ง Owen สังเกตเห็นว่าผู้ร่วมประชุมของเขาชื่นชอบการสนทนาในช่วงเวลาพักดื่มชากาแฟมากกว่าช่วงปาฐกถาหลักในห้องใหญ่หรือช่วงนำเสนอผลงานในห้องย่อย ดังนั้น เขาจึงผสมผสานรูปแบบพูดคุยในวิถีแบบหมู่บ้านแอฟริกันเข้ามา ใน OST จะไม่มีกระบวนการ (facilitator) คอยคุมวงอย่างเป็นทางการ ผู้เข้าร่วมสามารถเลือกจะทำอะไรก็ได้ตามที่ต้องการ ผ่านหลักสำคัญ คือ “กฎแห่งสองเท้า” (law of two feet) กล่าวคือ “เมื่อใดก็ตามที่คุณพบว่าตัวเองอยู่ในสถานะที่ไม่ได้เรียนรู้หรือเป็นประโยชน์อะไรกับที่ๆคุณอยู่ ขอให้ใช้สองเท้าของคุณเคลื่อนไปสู่สถานที่อื่นที่คุณชื่นชอบมากกว่า” วิธีนี้ ทำให้ผู้เข้าร่วมมีทั้งอิสรภาพและความรับผิดชอบในตัวเองอย่างเต็มที่ (Hashimoto, 2015 : 19-20)

จะเห็นได้ว่าทั้ง AI และ OST ของแนวทางการพัฒนาองค์กรแบบไดอะล็อกนั้น ให้คุณค่ากับผู้เข้าร่วมหรือผู้คนในองค์กรในฐานะเจ้าของกระบวนการทั้งหมดเป็นสำคัญ เน้นการค้นพบทางออกไปข้างหน้า มากกว่ามุ่งเน้นค้นหาปัญหาเพื่อแก้ไข โดยผู้เชี่ยวชาญภายนอก แบบแนววินิจัย

การพัฒนาองค์กรแนวไดอะล็อก ที่ปรึกษาจากภายนอกองค์กร จะไม่ได้วินิจัยสถานะองค์กรหนึ่งๆ อย่างเป็นภววิสัยล้วนๆแบบที่การพัฒนาองค์กรแนววินิจัยกระทำ แต่ที่ปรึกษาจะจัดให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องฝ่ายต่างๆได้มาทำกระบวนการไดอะล็อก เพื่อเข้าใจสถานะปัจจุบันขององค์กรกันเอง ดังนั้น ผู้คนในองค์กรจะมีความรู้สึกเป็นผู้กระทำ มีอำนาจในตัวเอง (self-empower) และรู้สึกเป็นเจ้าของผลของการทำความเข้าใจและประเมินสถานะองค์กรในปัจจุบัน รวมถึงเป็นเจ้าของกระบวนการพัฒนาเปลี่ยนแปลงองค์กรมากกว่าแนวทางแบบแรก

ความต่างของสองแนวทางนี้ อยู่ที่ปรัชญาพื้นฐานที่แตกต่างกัน คือ การพัฒนาองค์กรแนววินิจัยมีฐานอยู่บนฐานปรัชญาปฏิฐานนิยมภววิสัย (objective positivism) ที่เชื่อว่า จะเข้าใจความเป็นจริงของโลกได้ โดยการแยกโลกออกเป็นองค์ประกอบต่างๆ แล้ววิเคราะห์อย่างปราศจากอคติของผู้ศึกษา ว่าอะไรเป็นสาเหตุนำไปสู่ผลลัพธ์อะไร ในขณะที่การพัฒนาองค์กรแนวไดอะล็อกมีฐานอยู่บนฐานปรัชญา social constructivism ที่เชื่อว่า ความเป็นจริงของโลกเกิดขึ้นจากการที่ความคิด ความเชื่อ คุณค่า และอัตวิสัยอื่นๆของผู้คนที่มีส่วนเกี่ยวข้องช่วยกันประกอบร่าง สร้างรูปกันขึ้นมา

Appreciative Inquiry หรือ สุนทรียสาธก คือกระบวนการเพื่อพัฒนาให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางบวก (ภิญโญ รัตนาพันธุ์, 2557) อธิบายว่าสุนทรียสาธกคืองานวิจัยเชิงปฏิบัติการที่พยายามสร้างทฤษฎี/แนวคิด/ภาพลักษณ์ใหม่ ๆ ที่ช่วยให้ระบบเกิดการพัฒนาและเปลี่ยนแปลง สุนทรียสาธกไม่ได้เป็นเพียงเครื่องมือสำหรับพัฒนาองค์กร สุนทรียสาธกคือปรัชญาและทิศทางที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง โดยมีเจตจำนงที่จะพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีมุมมองด้านบวกและมีความหวัง และนำมุมมองด้านบวกนั้นเปลี่ยนมาเป็นแบบแผนในการพัฒนา ออกแบบ และเรียนรู้องค์กร

สุนทรียสาธกเป็นแนวทางในการใช้จุดแข็ง (สุนทรียะ, appreciative) ซึ่งใช้งานได้ดีในการเปลี่ยนแปลงระบบมนุษย์หรือในการแก้ปัญหาของมนุษย์ (องค์กร คนกลุ่มใหญ่หรือเล็ก รวมถึง ชั้นเรียน ความสัมพันธ์ หน่วยงาน เป็นต้น) สุนทรียสาธกมองว่าคนในองค์กรเปรียบเสมือนชีวิตที่มีความลึกซึ้งและต้องการความเข้าใจ ซึ่งต่างจากแนวทางแบบดั้งเดิมที่มองว่าระบบคือกลไกที่มีปัญหาและต้องการการแก้ไข

สุนทรียสาธกมีวิธีการเชิงบวกที่จะนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่ระบบมนุษย์ ในบริบทของสุนทรียสาธก คำว่า สุนทรียะ (appreciative) หมายถึง

- การให้คุณค่า (ของสิ่งที่ดีที่สุดที่ระบบมีอยู่)
- การเพิ่มคุณค่า ของสิ่งที่ดีที่สุดที่ระบบมีอยู่(

คำว่า สาธก (inquiry) หมายถึง

- การถามคำถาม (เกี่ยวกับสิ่งที่ดีที่สุดที่ระบบมีอยู่)
- การมีส่วนร่วมในสุนทรียสนทนา (เกี่ยวกับสิ่งที่ดีที่สุดที่ระบบมีอยู่)

สุนทรียสาธกตั้งอยู่บนพื้นฐานความจริงของกลุ่ม เนื่องจากสุนทรียสาธกส่งผลให้เกิดวิสัยทัศน์สำหรับอนาคตที่เป็นรากฐานของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริง (แม้ว่าเพียงครั้งเดียว) ให้กับคนที่สร้างวิสัยทัศน์ มั่นง่ายที่ทำให้คนรู้สึกมั่นใจว่าเมื่อร่วมมือกันก็จะสามารถบรรลุผลตามที่ต้องการได้ (Alice Macpherson, 2015)

หลักการ 5 ข้อของสุนทรียสาธกได้แก่

1. หลัคนักสร้าง (Constructionist) - คำพูดสร้างโลก - ความรู้และอนาคตขององค์กรถูกถักทอและซึมลึกอยู่ในปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กร สิ่งใดที่เชื่อว่าเป็นจริงจะส่งผลต่อพฤติกรรมของคนในองค์กร ดังนั้นความเข้าใจวิธีการที่สมาชิกในองค์กร “รู้” จึงเป็นสิ่งสำคัญ ในขณะที่เรากำลังเล่าเรื่องของเราและฟังเรื่องราวของคนอื่น เรากำลังสร้างโลกขึ้นมา จากมุมมองของสุนทรียสาธก นี่คือเหตุผลในการเล่าและฟังเรื่องราวเกี่ยวกับสิ่งที่กำลังเกิดขึ้นได้ดีที่สุด เนื่องจากความจริงของสังคมคือกระบวนการที่เลื่อนไหล ความจริงตามที่คุณตอบสนองต่อการตีความและความรู้รอบตัวว่าเกิดอะไรขึ้น “ความรู้ของมนุษย์ทั้งหมดได้รับการพัฒนา ถ่ายทอดและดำรงรักษาในสถานการณ์ทางสังคมและผ่านสถาบันทางสังคม”

หลัคนักสร้างมุ่งที่การค้นหาคำพูดที่มีความหมายจากการสนทนาเชิงลึกที่ทำให้ผู้สนทนาเกิดการใคร่ครวญ สะท้อน (ไพฑูรย์ ชวงฉ่ำ) ตีความหมายในสิ่งที่ได้ยินและนำไปสู่การเห็นคุณค่าและการเปลี่ยนแปลงภายใน ดังนั้น ผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารต้องมีความเข้าใจในความเป็นมาขององค์กร เข้าใจชีวิตความเป็นอยู่ของคนในองค์กร สามารถวิเคราะห์และตีความความหมายของสิ่งที่เห็นหรือได้ยินเพื่อทำความเข้าใจ และนำไปต่อยอดในการสร้างความรู้ใหม่ในอนาคต ดังนั้นจึงควรกระตุ้นให้คนในองค์กรเกิดการสนทนาเชิงลึก ใคร่ครวญ

ตีความหมายของสิ่งที่ได้ยิน ซึ่งจะนำไปสู่ความเข้าใจ เห็นคุณค่าซึ่งกันและกันและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในที่สุด

2. หลักถึงพร้อม (Simultaneity) – การสาธก (การสืบค้น) สร้างการเปลี่ยนแปลง – การสืบถาม และการเปลี่ยนแปลงไม่ได้แยกจากกัน สิ่งที่ผู้คนคิดและพูดคือพื้นฐานของพฤติกรรมของพวกเขา ผลกระทบที่ยิ่งใหญ่อย่างหนึ่งที่มีผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำให้เกิดขึ้นได้คือการถามคำถาม เป็นคำถามเชิงบวกที่นำไปสู่การสนทนาเกี่ยวกับอนาคต

การตั้งคำถามเชิงบวกที่ลงลึกทำให้เกิดแรงบันดาลใจในการบอกเล่าเรื่องราวของความสำเร็จ ก่อให้เกิดบรรยากาศการพูดคุยที่นำไปสู่การสร้างสัมพันธภาพที่ดี การสะท้อนนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมทั้งในระดับบุคคลและองค์กร

3. หลักคาดการณ์อนาคต (Anticipatory) - เราสามารถเลือกสิ่งที่เราจะเรียนรู้ได้ - จินตนาการคือทรัพยากรที่สำคัญในการกำหนดอนาคต จินตนาการยังช่วยฉายภาพเส้นขอบฟ้าแห่งความคาดหวังที่จะนำมาซึ่งอนาคตมาสู่ปัจจุบันอย่างเข้มแข็ง และเปิดวัฒนธรรมเพื่อโอบรับการเปลี่ยนแปลง สำหรับองค์กรต่าง ๆ นี้เป็นส่วนหนึ่งของวาทกรรมร่วมกันของสิ่งที่เป็นอยู่และเป็นไปได้

หลักการนี้มุ่งเน้นที่การคาดการณ์ถึงอนาคตขององค์กร ใช้พลังจินตนาการในการสร้างภาพอนาคตร่วมกันของคนในองค์กร เพื่อที่จะนำไปสู่การวางแผน ออกแบบ ปฏิบัติและติดตามผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. หลักกวี – (Poetic) มโนภาพสร้างแรงบันดาลใจในการลงมือทำ – ปฏิสัมพันธ์ทั้งหมดของมนุษย์คือเรื่องราวที่ต่อเนื่องและมีผู้ร่วมเขียนหลายคน อดีต ปัจจุบัน อนาคตคือส่วนหนึ่งของเรื่องเล่าและส่วนหนึ่งของการเรียนรู้ของผู้คนและองค์กรที่พวกเขามีส่วนร่วม

หลักการนี้มุ่งเน้นการเปิดเผยเรื่องราวความดีงาม คุณค่าที่มีอยู่ในตัวบุคคลและองค์กร เป็นการเปิดเผยเรื่องราวที่มีคุณค่าและความดีงามที่มีอยู่ในตัวบุคคล องค์กร ตั้งแต่อดีต ปัจจุบันและอนาคต เรื่องราวที่สะท้อนชีวิตความเป็นอยู่ของคนในองค์กร ส่งผลให้บุคคลในองค์กรเรียนรู้และเข้าใจชีวิตร่วมกัน ก่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดี

5. หลักมองเชิงบวก (Positive) - คำถามเชิงบวกนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงบวก - “การเปลี่ยนแปลงต้องการทั้งผลกระทบเชิงบวกและความผูกพันทางสังคมจำนวนมาก เช่น ความหวัง แรงบันดาลใจ และความสุขที่แท้จริงในการสร้างสรรค์ร่วมกับผู้อื่น ปฏิสัมพันธ์เชิงบวกนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ยาวนานและมีประสิทธิภาพ ในทำนองเดียวกัน ผู้คนจะมุ่งไปสู่สิ่งที่พวกเขาสืบถาม ความผูกพันทางสังคมจึงช่วยให้ผู้คนและองค์กรพัฒนามุมมองที่พึงประสงค์เกี่ยวกับอนาคตของพวกเขา

หลักการนี้มุ่งเน้นการใช้มุมมองเชิงบวกในการตั้งคำถามเพื่อสืบค้นเรื่องราวประสบการณ์ความสำเร็จของคนในองค์กร คำถามเชิงบวกจะกระตุ้นให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีและความวางใจระหว่างสมาชิกภายในองค์กร

กระบวนการสุนทรียสาธก ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่

1. การให้นิยาม (Definition) : กำหนดจุดมุ่งเน้นและขอบเขตของการสืบค้น ขั้นตอนนี้เป็น การกำหนดขอบเขตของการสืบค้น สิ่งที่ต้องการมุ่งเน้น คนสัมภาษณ์และคนที่ถูกสัมภาษณ์ โดยกำหนดจาก ทรัพยากรที่มีอยู่ (คน เวลา หรือเงิน) ขั้นตอนการให้นิยามอาจหมายถึงการทำสร้างการตระหนักรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่สำคัญเนื่องจากเป็นขั้นตอนที่กำหนดชนิดของข้อมูลที่จะนำมาใช้ ซึ่งจะส่งผลต่อวิธีที่ผู้เข้าร่วมมองตัวเองและระบบ การตั้งคำถามเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นจึงต้องตั้งคำถามให้ถูกต้อง

2. การค้นหา (Discovery) : ปลูกเร้าเรื่องราวของระบบที่ดีที่สุด ขั้นตอนนี้คือการสัมภาษณ์ผู้ที่ถูกเลือก คำถามสัมภาษณ์เป็นคำถามปลายเปิดเพื่อที่จะได้เรื่องราวที่เป็นประสบการณ์พิเศษที่เกี่ยวข้องกับ หัวข้อของการสืบค้น ผู้สัมภาษณ์ต้องจับใจความสำคัญของการสนทนาให้ได้ คุณลักษณะสำคัญสองประการของการสัมภาษณ์ ได้แก่ 1) มุ่งเน้นที่มุมมองของผู้ถูกสัมภาษณ์ โดยผู้สัมภาษณ์ใช้ทักษะพื้นฐานของการฟังอย่างลึกซึ้งและถามเจาะลึกเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก 2) มุ่งเน้นที่เรื่องราวมากกว่าความคิดเห็น เนื่องจากเรื่องราวให้ข้อมูลดิบ ซึ่งผู้คนสามารถเชื่อมโยงกับประสบการณ์ที่รุ่มรวยของตนเองมากกว่าข้อสรุป เรื่องราวย้ำเตือนถึงบริบท ผู้คนที่เกี่ยวข้อง สถานการณ์ที่เอื้ออำนวย ที่มาของเรื่องราวและผลลัพธ์ที่ตามมา

การสัมภาษณ์ทำให้เกิดความเชื่อมโยงที่ลึกซึ้งระหว่างผู้สัมภาษณ์และผู้ถูกสัมภาษณ์ เกิดการเรียนรู้ที่คาดไม่ถึง และมากไปกว่านั้น เกิดพลังใจ ในการเล่าเรื่องความสำเร็จครั้งแล้วครั้งเล่า ผู้ถูกสัมภาษณ์จะมองเห็นว่าตนเองสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงได้ สิ่งนี้สร้างพลังใจได้อย่างมาก แม้แต่ในสถานการณ์ที่คนๆ หนึ่งรู้สึกว่าคุณผลักไปอยู่ที่ชายขอบ

จากนั้นให้มองหาหัวข้อและการหยั่งรู้ร่วม ซึ่งเกิดจากกลุ่มของผู้สัมภาษณ์กลุ่มเล็ก ๆ แบ่งปัน ข้อสรุปและประเด็นสำคัญที่ได้จากการสัมภาษณ์ให้กับวงใหญ่ ผู้เข้าร่วมมักจะตื่นเต้นและประหลาดใจเมื่อเห็น หัวข้อที่เหมือนกันผุดขึ้นมาครั้งแล้วครั้งเล่า จากนั้นแบ่งปันหัวข้อให้กับผู้ถูกสัมภาษณ์และคนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3. การสร้างฝัน (Dream) รวบรวมพลังปัญญาและจินตนาการถึงอนาคต ในขั้นตอนนี้ ผู้เข้าร่วม จินตนาการถึงอนาคตในอุดมคติบนพื้นฐานของสิ่งที่ได้เรียนรู้ในขั้นตอนการค้นหา โดยอาจมีการถามนำ เช่น สมมุติว่าคุณตื่นขึ้นมาในอนาคตอีก 5 หรือ 10 ปีข้างหน้าและพบว่าองค์กรของคุณประสบความสำเร็จอย่างสูง คุณจะตอบว่าอย่างไรเมื่อมีนักข่าวมาสัมภาษณ์คุณว่าองค์กรของคุณทำงานอย่างไร วิธีการนี้ทำให้ผู้เข้าร่วมเริ่มมองเห็นอนาคตที่เป็นความจริงมากขึ้น โดยการจินตนาการนั้นตั้งอยู่บนพื้นฐานของสิ่งที่ได้ค้นพบในขั้นตอนที่ ผ่านมา จากนั้นให้แบ่งปันความฝันในวงย่อยและจากนั้นแบ่งปันในวงใหญ่เพื่อตั้งประเด็นร่วมออกมา

4. การออกแบบ (Design) : สะพานสู่อนาคตบนพื้นฐานของสิ่งที่ดีที่สุดในอดีตและปัจจุบัน ขั้นตอนนี้เป็น การร่างขั้นตอนที่จะเปลี่ยนความฝันให้กลายเป็นความจริง ผู้เข้าร่วมจะถูกถามให้เสนอ เช่น ต้องการสิ่งใดเพื่อที่จะสนับสนุนวิสัยทัศน์สำหรับอนาคต กระบวนการสร้างข้อเสนอที่เราใจอาจ “ที่เราใจ

เป็นไปได้โดยระบบโมเดลต่างๆ ของระบบที่ต้องการลดการระบุโดเมนต่าง ๆ ของระบบที่ต้องการจัดระเบียบใหม่เพื่อทำให้ความผันเป็นจริง แล้วสร้างข้อเสนอที่เร้าใจสำหรับแต่ละโดเมน Whitney-Bloom (2003) เสนอมิติต่าง ๆ ในองค์กรที่สามารถนำมาพัฒนาข้อเสนอที่เร้าใจได้ เช่น วิสัยทัศน์และเป้าหมาย กลยุทธ์ โครงสร้าง ภาวะผู้นำ กระบวนการตัดสินใจ การสื่อสาร ระบบ กฎและความสัมพันธ์ การจัดการความรู้ นโยบายและขั้นตอนปฏิบัติ ผลผลิตและบริการ

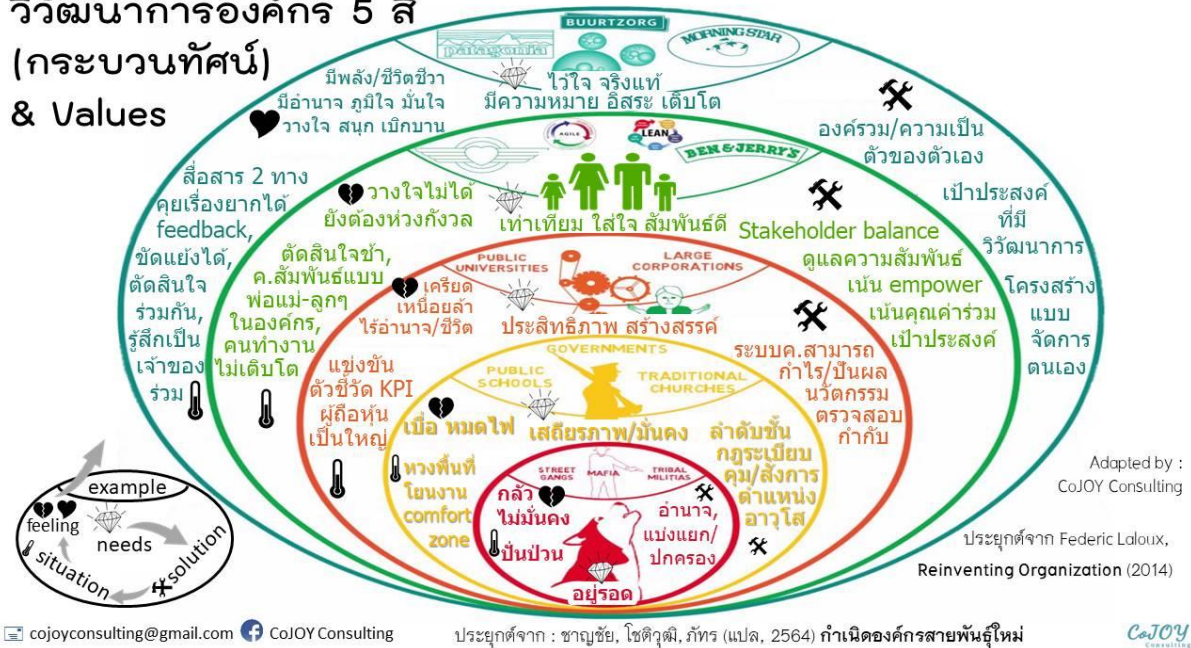
5. โชคชะตา (Destiny) : ทำให้สำเร็จ การนำไปปฏิบัตินั้นจะสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพโดยการขับเคลื่อนของทีมดำเนินการซึ่งประกอบด้วยบุคคลและกลุ่มที่มีความมุ่งมั่น การใช้วงจรของสุนทรียสาธกอย่างต่อเนื่องทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยการมองหาและแบ่งปันเรื่องราวของความสำเร็จอยู่เบื้อง ๆ เรื่องราวที่แสดงถึงความก้าวหน้าที่เข้าใกล้ความฝัน สิ่งสำคัญคือการหล่อเลี้ยงสิ่งแวดล้อมที่สนับสนุนกระบวนการเปลี่ยนแปลงโดยสุนทรียสาธก

สุนทรียสาธกสามารถนำไปใช้ได้หลายสถานการณ์โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถานการณ์ที่มีความขัดแย้งหรือไม่มีความก้าวหน้า อย่างไรก็ตาม ต้องได้รับการสนับสนุนและความมุ่งมั่นตั้งใจจากผู้นำชุมชน องค์กร หรือทีม สิ่งที่สำคัญที่สุดคือผู้นำต้องเชื่อมั่นในกระบวนการและสนับสนุนแนวคิดที่เกิดขึ้นจากกระบวนการ ผู้นำต้องปล่อยวางการควบคุมบางอย่าง มิฉะนั้นแล้วผู้เข้าร่วมจะรู้สึกที่สุนทรียสาธกถูกนำมาใช้เพื่อจัดการให้ไปถึงแรงจูงใจที่ซ่อนเร้นของฝ่ายบริหาร สุนทรียสาธกยังต้องการการสนับสนุนจากผู้เข้าร่วม ถ้ามีการดูถูกเหยียดหยามเกิดขึ้น ลองเริ่มต้นเล็ก ๆ และปล่อยให้ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นโน้มน้าวจิตใจผู้คนที่จะขยายแนวคิดออกไป

4.5 วิวัฒนาการองค์กร 5 กระบวนทัศน์ของ Frederic Laloux

ในการทำความเข้าใจสถานะขององค์กรตนเองในปัจจุบันร่วมกันผ่านไดอะล็อกนั้น จำเป็นต้องเข้าใจสถานะเชิงวิวัฒนาการขององค์กรนั้น ๆ ว่าอยู่ในกระบวนทัศน์แบบใด เพื่อสามารถร่วมกันออกแบบกระบวนการพัฒนาองค์กรตนเองไปอยู่ในกระบวนทัศน์ที่ซับซ้อนมากขึ้นได้ต่อไป คัมภีร์บริหารเล่มสำคัญของยุคสมัย เรื่อง Reinventing Organization (2014) ใช้ฐานงานจิตวิทยาพัฒนาการ (developmental psychology) ที่ศึกษาพัฒนาการด้านจิตวิทยาของมนุษย์จากวัยเด็กเล็ก เด็กโต ผู้วัยรุ่น วัยผู้ใหญ่ และวัยชรา มาศึกษาและจัดแบ่งวิวัฒนาการองค์กรออกเป็น 5 ระดับตามลำดับเวลาของวิวัฒนาการในประวัติศาสตร์ และใช้ 5 สีเป็นตัวแทน อนึ่ง ประเด็นสำคัญที่ควรระลึกเสมอในการศึกษาแบบแผนวิวัฒนาการองค์กรนี้ คือ ในแต่ละขั้นกระบวนทัศน์ที่พัฒนาขึ้นภายหลังเป็นกระบวนทัศน์ที่ซับซ้อนมากขึ้นและรวมเอากระบวนทัศน์ก่อนหน้าไว้ด้วยเสมอ ดังนี้ (ชาญชัย และคณะ, 2564)

วิวัฒนาการองค์กร 5 สี (กระบวนการทัศน์) & Values



แผนภาพที่ 12 : วิวัฒนาการองค์กร 5 สี (กระบวนการทัศน์) และคุณค่าที่องค์กรแต่ละสียึดถือ

วิวัฒนาการขั้นแรก สีแดง-กระทำการตามอารมณ์ (Red-Impulsive) เป็นองค์กรที่เปรียบดั่ง “ฝูงหมาป่า” ที่ต้องมีจ่าฝูง ซึ่งเป็นผู้มีเข้มแข็งที่สุด คอยควบคุมดูแล ตัวอย่างขององค์กรแบบนี้ได้แก๊งมาเฟีย หรือ กองกำลังติดอาวุธ องค์กรแบบนี้เชื่อว่าโลกทั้งใบมีแต่อันตราย และเฉพาะคนที่เข้มแข็งที่สุดเท่านั้นจึงจะอยู่รอดได้ ดังนั้น ผู้นำองค์กรแบบนี้จะปกครองคนอื่นโดยใช้อำนาจและความหวาดกลัวเป็นหลัก เน้นใช้วิธีการแบบควบคุม สั่งการ และแบ่งแยกผู้คนออกเป็นกลุ่มก้อนเล็กๆมากมาย เพื่อให้ไม่สามารถรวมกำลังมาต้านทานหรือยึดอำนาจจ่าฝูงได้ สภาวะขององค์กรเช่นนี้ จะมีแต่ความปั่นป่วน เต็มไปด้วยการล้มอำนาจลง แล้วขึ้นมาทำเอง ผู้คนกลัวถูกแทงข้างหลัง และมุ่งพลังเฉพาะเรื่องการอยู่รอดในแต่ละวันเป็นสำคัญ

วิวัฒนาการขั้นที่สอง สีเหลืองอำพัน-ตามกรอบกติกา (Amber-Conformist)

ลักษณะ : เนื่องจากองค์กรสีแดงเต็มไปด้วยความปั่นป่วน ผู้คนตกอยู่ในความกลัวตลอดเวลา และเน้นให้ตนเองต้องอยู่รอดไปวันๆ จึงเกิดรูปแบบขององค์กรสีเหลืองอำพันขึ้น ซึ่งเน้นเสถียรภาพและความมั่นคงขององค์กรอย่างมาก องค์กรชนิดนี้ จะสร้างโครงสร้างองค์กร (structure) เป็นลำดับขั้นลดหลั่นกันลงมา กระบวนการ (process) ทำงานในองค์กรแบบนี้จะเต็มไปด้วยขั้นตอนพิธีการหลายชั้นและบางครั้งซ้ำซ้อนกัน เพื่อให้มั่นใจว่าทุกอย่างจะถูกต้อง ไม่มีข้อผิดพลาด ทุกคนในองค์กรแบบนี้จะมีตำแหน่งหน้าที่ (role) ชัดเจนเป็นทางการ และไม่ก้าวก่ายกันและกัน ไม่ทำเกินหน้าที่ตัวเอง ทั้งหมดนี้ เพื่อให้มีความชัดเจนแน่นอนในทุกจุดว่าใครขึ้นกับใคร ใครควบคุมปกครองใครให้ทำอะไรและไม่ทำอะไร ตามลำดับขั้นจนถึงผู้นำสูงสุด

ด้วยเหตุเดียวกันในเรื่องเน้นความมั่นคง ชัดเจน ควบคุมได้ ของทั้งองค์กร การเติบโตก้าวหน้าของสมาชิกในองค์กรสีเหลืองอำพัน จะเป็นไปความอาวุโส และวิ่งไปตามตำแหน่งหน้าที่ในโครงสร้างลำดับขั้นต่างๆของ

องค์กร ผู้ที่มีความสามารถ มีความคิดสร้างสรรค์ สร้างผลงานให้กับองค์กรได้มาก ไม่ได้รับการเลื่อนขั้นให้เติบโต หากอาวุโสยังไม่ถึงขั้นที่เหมาะสม

ข้อจำกัด : องค์กรสี่เหลี่ยมอำพันเน้นให้องค์กรสามารถมีเสถียรภาพและอยู่ได้ในระยะยาว จึงทำให้นเน้นการมีวิสัยทัศน์ที่ยาวไกล แต่เป็นวิสัยทัศน์เพื่อให้องค์กรตนเองอยู่รอดได้ในระยะยาว ทำให้องค์กรมีลักษณะอนุรักษ์นิยม ไม่ยอมรับหรือปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงของโลกภายนอกได้ง่าย ระยะยาวแล้ว เมื่อผู้นอนอยู่ในเสถียรภาพและความมั่นคงมากเกินไป ทำให้กลายเป็นอยู่ใน “พื้นที่สบายใจ” (comfort zone) ไม่จำเป็นต้องทำอะไรมากนัก เข้าขามเย็นขาม ก็สามารอยู่รอดได้ สมาชิกคนใดที่เกิดมีความคิดสร้างสรรค์ หรือสร้างนวัตกรรมใหม่อาจทำให้องค์กรระส่ำระสายได้ และจะถูกกลบโหม ตั้งแต่ชั้นเบา คือตักเตือน ตัดสิน ฯลฯ จนถึงขั้นอัปเปหิออกจากองค์กรไปได้

อุปมาขององค์กรสี่เหลี่ยมอำพัน คือ กองทัพ ตัวอย่างขององค์กรแบบนี้เช่น ระบบราชการ โรงเรียนภาครัฐ หรือสถาบันทางศาสนาที่เป็นทางการทั้งหลาย เป็นต้น

วิวัฒนาการขั้นที่สาม สีส้ม-มุ่งสำเร็จ (Orange-Achievement)

ลักษณะ : องค์กรแบบนี้วิวัฒน์ขึ้นมาเพื่อตอบโจทย์จุดอ่อนขององค์กรสี่เหลี่ยมอำพัน ที่เน้นเสถียรภาพมากเกินไป ทำให้ขาดประสิทธิภาพในการทำงาน ไม่มีใครรับผิดชอบอะไรมากนัก เพราะทำแบบเข้าขามเย็นขามก็มีเงินเดือนได้ ดังนั้น องค์กรสีส้ม จึงมุ่งเน้นให้ทุกคนรับผิดชอบในบทบาทของตัวเองและทำงานเต็มที่เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ที่ตอบโจทย์ใหม่ๆขององค์กรและสถานการณ์ภายนอก ด้วยเหตุนี้ ทำให้องค์กรสีส้มมุ่งเน้นไปที่ความสามารถของปัจเจกบุคคลแต่ละคน โดยสร้างระบบการแข่งขัน (competition) กันเองภายในองค์กรและกับองค์กรอื่นๆ เพื่อให้ได้กำไร (profit) สูงสุดเป็นผลตอบแทนกลับเข้าสู่องค์กร และใช้มาตรการจูงใจรายบุคคล (individual incentive) ต่างๆ เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือน โบนัส ค่าคอมมิชชั่น รางวัลพนักงานดีเด่น ฯลฯ เพื่อปลุกเร้าให้สมาชิกอยากทำงานเต็มที่

ด้วยเหตุที่ต้องการให้ทุกคนได้ปลดปล่อยความคิดสร้างสรรค์และใช้ศักยภาพของตนเองเพื่อทำงานเต็มที่ สร้างผลิตภาพและประสิทธิผลให้กับองค์กร การเติบโตก้าวหน้าในองค์กรสีส้มจึงไม่เน้นระบบอาวุโสแบบสี่เหลี่ยมอำพัน แต่เน้นระบบเลื่อนขั้นตามความสามารถส่วนบุคคลเลย กล่าวได้ว่า ในขณะที่องค์กรสีแดงใช้ความกลัวในบริหารองค์กร สีส้มใช้ความโลภและความอยากได้เป็นตัวกระตุ้นชี้พจรองค์กร ให้วิ่งตลอดเวลา

นอกจากนี้ องค์กรสีส้มยังคงรักษาโครงสร้างแบบลำดับชั้นขององค์กรสี่เหลี่ยมอำพันเอาไว้ แต่แก้ปัญหาผู้นอนอยู่ใน comfort zone โดยใช้เครื่องมือเชิงภววิสัยมากมาย (เช่น KPI ฯลฯ) เพื่อชี้วัด ประเมินและตรวจสอบอย่างละเอียดลออ ลดหล่นไปตามลำดับชั้นในองค์กร เพื่อให้มั่นใจได้ว่าจะสามารถควบคุมให้ผู้นอนในทุกระดับ ทุกบทบาท ทุกตำแหน่ง ทำงานอย่างขยันขันแข็ง ไม่เฉื่อยเนือย เครื่องมือเหล่านี้เป็นทั้งการให้รางวัล (ในกรณีทำได้ตามเป้า) และลงโทษ (ในกรณีทำไม่ถึงเกณฑ์) ที่หัวหน้าใช้จัดการลูกทีมของตนตามลำดับชั้นของโครงสร้างในองค์กร

อุปมาขององค์กรสีส้ม คือ เครื่องจักร ซึ่งมีฟันเฟืองน้อยใหญ่มากมายหมุนตลอดเวลา เพื่อให้องค์กรเครื่องจักรหนึ่งๆสามารถขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้ และตั้งที่เราเคยได้ยินว่า ต้องใช้เงิน ผลกำไร และมาตรการจูงใจอื่นๆ เป็น “น้ำมันหล่อลื่น” ให้ผู้คนทำงานนั่นเอง ตัวอย่างขององค์กรแบบนี้ คือ บริษัทธุรกิจและโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ทั้งหลาย

ข้อจำกัด : เมื่อผู้คนต้องวิ่งแข่งกันเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อสร้างผลกำไรให้กับบริษัทและผู้ถือหุ้น เพื่อให้ได้มาซึ่งผลตอบแทนให้ตัวเอง ในขณะที่ถูกควบคุมตรวจสอบอย่างละเอียดลออ ผ่านระบบประเมินผลตัวชี้วัดต่างๆ พร้อมมาตรการลงโทษมากมาย บวกกับสถานะที่ผู้คนในองค์กรต้องแข่งกันเองตลอดเวลา ทำให้เกิดภาวะเครียด เหนื่อย รู้สึกด้อยอำนาจ และเริ่มหาทางลัด ตกแต่งตัวชี้วัด เริ่มแทงข้างหลังกัน เกิดความขัดแย้งมากมายในหลายๆจุดขององค์กร องค์กรมีกลุ่มก๊วนมากมายตั้งค่าย ตั้งป้อมทำห้ำหั่นกัน รวมทั้ง เนื่องจากทั้งองค์กรเน้นให้ได้กำไรสูงสุดเข้าไว้ จึงจำเป็นต้องกดดันทุนต่างๆให้เหนื่อยที่สุด ทั้งค่าแรงพนักงานระดับล่างหรือผลกระทบค่าใช้จ่าย (externalize cost) บางอย่างออกไป ไม่คิดอยู่ในกระบวนการทำงานของตัวเอง ซึ่งทำให้เกิดการตักตวงทรัพยากรธรรมชาติ และปล่อยมลพิษด้านต่างๆออกสู่สิ่งแวดล้อมโดยไม่มีใครตระหนักหรือให้ความสำคัญ จึงเป็นที่มาของวิวัฒนาการองค์กรขั้นถัดไป

วิวัฒนาการขั้นที่สี่ สีเขียว-พหุนิยม

ลักษณะ : ผลจากการมุ่งประสิทธิภาพและการแข่งขันเพื่อสร้างผลงานของปัจเจกบุคคลนิยมอย่างสูงสุดในองค์กรสีส้ม ทำให้ผู้คนสูญเสียความเป็นตัวของตัวเอง รู้สึกไร้อำนาจ ทำลายความสัมพันธ์ระหว่างผู้คนในองค์กร และระหว่างผู้คนกับธรรมชาติไปมากมาย องค์กรสีเขียวถือกำเนิดขึ้นเพื่อตอบโจทย์เรื่องความสัมพันธ์ในมิติต่างๆ ได้แก่

1) เรื่องความเท่าเทียมระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกัน การมุ่งจัดโครงสร้างและกระบวนการให้ผู้คนรู้สึกมีอำนาจในการกำหนดสิ่งต่างๆด้วยตัวเองมากขึ้น (empowerment) องค์กรแบบนี้พยายามลดโครงสร้างลำดับชั้นให้เหลือน้อยที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ กระบวนการตัดสินใจ ที่แต่เดิมในสีเหลืองและสีส้ม ลูกน้องเพียงทำตามนายสั่ง คณะผู้บริหารเป็นคนตัดสินใจ แล้วพนักงานเพียงทำตาม ก็เปลี่ยนมาเป็นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยเฉพาะใช้วิธีการหาฉันทมติ (consensus) มากขึ้น

2) ผู้นำสร้างและดำเนินองค์กรจากเป้าประสงค์ (purpose) บางประการของตัวเอง ที่ต้องการรับใช้คนอื่นในสังคมหรือโลก จากเป้าประสงค์ดังกล่าวกลายมาเป็นการสร้างค่านิยมร่วม (shared values) ขององค์กรขึ้น แล้วใช้ค่านิยมเหล่านี้ในทางปฏิบัติอย่างแท้จริง ไม่ได้เป็นเพียงคำพูดหรือติดไว้ตามฝาผนังขององค์กรเท่านั้น แต่มีการสอดแทรกคุณค่าและค่านิยมเหล่านี้ไว้ในวิถีปฏิบัติ ขั้นตอน กระบวนการดำเนินงานต่างๆขององค์กร รวมทั้งเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจเรื่องต่างๆด้วยเช่นกัน

3) การเปลี่ยนจากการมุ่งสร้างกำไรสูงสุดให้กับผู้ถือหุ้น (shareholder) แบบองค์กรสีส้ม ก็เปลี่ยนมาเป็นการหาสมดุลระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องทั้งหมด (stakeholder balance) ตั้งแต่พนักงานที่หน้า

งาน ผู้จัดการ ผู้บริหาร ลูกค้า คู่ค้า supplier และสังคมโดยรวม องค์กรสีเขียวบางแห่งยังนับรวมธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมเป็นอีกหนึ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเช่นกัน

4) เคารพในความเป็นมนุษย์ผู้มีความเฉพาะตัวของสมาชิกแต่ละคนในองค์กร ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและทีมต่างๆในองค์กรเป็นอย่างมาก ในฐานะที่แต่ละคนล้วนมีความสำคัญต่อการมาร่วมทำงาน ร่วมใช้ชีวิตในองค์กรด้วยกัน

อุปมาขององค์กรสีเขียว คือ ครอบครัว ตัวอย่างขององค์กรสีเขียวนี้ได้แก่ องค์กรภาคประชาสังคม หลายๆแห่ง วิสาหกิจชุมชน รวมทั้งธุรกิจเพื่อสังคมต่างๆ เป็นต้น

ข้อจำกัด : อย่างไรก็ตาม แม้จะมีความเท่าเทียมกันค่อนข้างมาก และทุกคนรู้สึกได้รับการเสริมอำนาจ ค่อนข้างมาก แต่ หนึ่ง กระบวนการตัดสินใจแบบฉันทามติ (consensus) นั้น ทุกคนต้องอภิปรายให้เห็นพ้องต้องกันทุกคน หากมีคนใดคนหนึ่งไม่เห็นด้วยกับข้อสรุปที่เพิ่งตกลงกันได้ กระบวนการทั้งหมด ก็จะต้องกลับไปเริ่มต้นใหม่ ทำให้กว่าจะตัดสินใจแต่ละเรื่องได้ ต้องใช้เวลายาวนาน ผู้คนเหนื่อยล้า จนในที่สุด ก็ต้องขอใครสักคนช่วยตัดสินใจให้อยู่ดี สอง ไม่ว่าจะใช้แนวคิดผู้นำผู้รับใช้ (servant leaders) หรือผู้นำผู้ให้อำนาจ (empowered leaders) แต่ในองค์กรสีเขียว ก็ยังต้องมีผู้นำที่ทำหน้าที่คอย “เสริมอำนาจ” ให้คนอื่นฯ และหลายครั้ง ทั้งผู้นำและสมาชิกก็ไม่อยากอยู่ภายใต้ความสัมพันธ์เหมือนพ่อแม่ปกครองลูก คอยชี้แนะ คอยหนุนเสริมให้อำนาจ อยู่ตลอดเวลา เพราะสุดท้ายแล้ว ก็ยังเป็นสภาวะพึ่งพิงอำนาจจากอีกฝ่ายอยู่เช่นเดิม ทำให้เกิดการพัฒนารูปแบบใหม่ขึ้นมาอีกขั้นเช่นกัน

วิวัฒนาการขั้นที่ห้า สีทีล-เชิงวิวัฒน์ (Evolutionary-Teal)

อุปมา : ระบบที่มีชีวิต หรือระบบนิเวศ

ลักษณะ : 1) โครงสร้างองค์กรแบบจัดการตัวเอง (self-management) : เพื่อไม่ให้คนรู้สึกถูกควบคุมอย่างละเอียดลออแบบองค์กรสีส้ม ในองค์กรสีทีล โครงสร้างลำดับชั้นที่ปรากฏในสีเหลืองและส้ม ซึ่งถูกลดให้เหลือน้อยที่สุดในสีเขียว ได้มลายหายไปเกือบหมดสิ้น รวมถึงตำแหน่งผู้จัดการหรือผู้บริหารระดับกลางก็แทบจะหายไปเช่นกัน แล้วกลายเป็นโครงสร้างแบบเครือข่ายการจัดการตัวเองในระดับทีมขึ้นมาแทนที่ ระบบแบบมีหัวหน้างานคอยสั่งงานและตรวจสอบกำกับดูแลลูกทีม (boss & team) กลายมาเป็นระบบแบบเพื่อนร้องขอดูแล กำกับเพื่อน (peer-based team)

ในโครงข่ายแบบจัดการตนเองขององค์กรสีทีลนั้น ทุกสิ่งทุกอย่างจะถูกดำเนินการที่หน้างานในระดับทีม มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ แต่ละทีมจะมีลักษณะเหมือนหน่วยชีวิต (organic unit) ซึ่งมีทุกฝ่าย ทุกแผนก และทำหน้าที่แทบทุกอย่างที่แต่เดิมต้องอาศัยแผนกต่างๆทั้งองค์กรทำ ตัวอย่างเช่น ในทีมหนึ่งๆ จะมีทั้งบทบาทของการผลิต ควบคุมคุณภาพ การขาย การตลาด ลูกค้าสัมพันธ์ ติดต่อซัพพลายเออร์ คู่ค้า วางแผนงบประมาณ การติดตามประเมินผล ฯลฯ และเหลืองานส่วนกลาง (เช่น บัญชี กฎหมาย เป็นต้น) ไว้ให้น้อยที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เนื่องจากองค์กรจัดการตนเองแบบสีทีลนี้ ไม่มีตำแหน่งงาน (Job Title) และคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ตายตัวเหมือนองค์กรสีก่อนหน้า ดังนั้น ทุกคนในแต่ละทีม ซึ่ง

ประกอบด้วยคนจำนวนไม่เกิน 30 คน จะสามารถตกลงกันเองเพื่อหมุนเวียนผลัดเปลี่ยนไปทำหน้าที่ใดๆก็ได้ที่ตนเองและทีมเห็นว่าน่าสนใจ หรือจำเป็นต้องมีคนทำ

ในทำนองเดียวกัน เพื่อแก้ปัญหาการตัดสินใจแบบสั่งการบนลงล่างแบบองค์กรสีส้ม และป้องกันความซ้ำ ไร้ของการตัดสินใจแบบฉันทามติ (consensus) ในการตอบสนองต่อสถานการณ์ต่างๆแบบองค์กรสีเขียว ในองค์กรสีทึล สมาชิกทุกคนสามารถตัดสินใจกันเองได้ โดยใช้วิธีการตัดสินใจอย่างใหม่ที่เรียกว่า “กระบวนการปรึกษาหารือ” (advise process) ซึ่งมี 2 หลัก คือ 1) ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ ผู้รู้ในเรื่องที่จะตัดสินใจ 2) ปรึกษาผู้ที่จะได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจนั้นๆ โดยมีเป้าประสงค์ขององค์กรเป็นเกณฑ์การตัดสินใจในเรื่องต่างๆ แทนที่จะเป็นหัวหน้าหรือผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจ สมาชิกทุกคนจะได้รับการอบรมเรื่องวิธีการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมตั้งแต่แรกเข้าอยู่แล้ว ทำให้สามารถใช้ระบบการตัดสินใจแบบปรึกษาหารือได้ไม่ยาก

2) ความเป็นองค์รวม (wholeness) : ตรงข้ามกับความรู้สึกว่าตัวเองเป็นฟันเฟืองหนึ่งที่ต้องแสดงผลงานให้เครื่องจักรใหญ่ทำงานตลอดเวลาแบบองค์กรสีส้ม ซึ่งก่อให้เกิดความเครียดและเหนื่อยล้า องค์กรสีทึลให้ความสำคัญกับการที่ทุกคนไม่จำเป็นต้องคอยวางท่าทีให้สมกับตำแหน่งหน้าที่ของตนเอง หรือต้องคอยสวมหน้ากากแห่งความเป็นมืออาชีพอยู่ตลอดเวลา แต่องค์กรสีทึลจะเปิดให้ผู้คนได้แสดงความเป็นตัวเองของตัวเองได้ (whole person or wholeness) ทั้งในส่วนของความสามารถ ความรู้เชิงตรรกะเหตุผล รวมไปถึงสิ่งเหนือเหตุผลอย่างการสร้างประสบการณ์การสัมผัสรับรู้ อารมณ์ ความรู้สึก (ทั้งเชิงบวกและเชิงลบ) สุนทรียรส และญาณทัศนะ (intuition) ผู้คนที่นี่จะรู้สึกได้ว่าตนเองมีคุณค่าในสายตาเพื่อนร่วมงานอย่างแท้จริง ไม่ใช่เฉพาะเมื่อสร้างผลงานได้เท่านั้นจึงจะได้รับการยอมรับ ด้วยเหตุนี้ ผู้คนในองค์กรแบบนี้ จึงสามารถใช้ความสามารถและศักยภาพทุกด้านของตนเองให้เป็นประโยชน์กับองค์กรได้อย่างเต็มที่และยืดหยุ่น แตกต่างจากองค์กรสีส้มที่เฉพาะความสามารถในด้านที่คาดหวังให้ตรงกับตำแหน่งหน้าที่เท่านั้น จึงจะปรากฏขึ้นมาได้

งานด้านทรัพยากรบุคคลในองค์กรสีทึลนั้น ให้สำคัญเป็นอย่างมากกับเรื่องความสัมพันธ์และการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้คนในทีมและระหว่างทีม ในฐานะหน่วยพื้นฐานขององค์กร (เมื่อไม่มีหัวหน้าระดับกลางแล้ว ทุกคนจึงสำคัญหมด) ตั้งแต่การสรรหาผู้คนเข้าร่วมองค์กร (recruitment) ซึ่งไม่ได้ใช้เกณฑ์ความสามารถในการสร้างผลงานตามตำแหน่งที่จะได้รับ แต่ใช้เกณฑ์ค่านิยม คุณค่าและเป้าประสงค์ร่วมของผู้สมัครกับขององค์กรและของคนภายในว่าสอดคล้องกันหรือไม่ นอกเหนือจากการอบรมเรื่องการตัดสินใจอย่างมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นหนึ่งในกลไกสำคัญยิ่งที่ทำให้เกิด “ปัญญาร่วม” จากทุกคนในองค์กรแล้ว ทุกคนตั้งแต่แรกเข้าจะได้รับการอบรมในอีกหลายๆเรื่อง เช่น การพูดคุยอย่างมีคุณภาพ, การสื่อสารที่ตรงไปตรงมาแต่ไม่ทำลายความสัมพันธ์, การทะเลาะกันด้วยความเห็นต่าง แต่สามารถหาทางออกร่วมกันได้, การให้และรับฟีดแบ็ค, การดูแลจัดการอารมณ์ความรู้สึกของกันและกัน (mood management), การโค้ช, การคลี่คลายความขัดแย้ง เป็นต้น ในชีวิตประจำวัน องค์กรสีทึลจะมีกลไก กระบวนการ ตลอดจนแนวปฏิบัติให้เรื่องเหล่านี้เป็นเรื่องดำเนินไปได้ อย่างปกติด้วยเช่นกัน

3) เป้าประสงค์ที่มีวิวัฒนาการ (evolutionary purpose): ในขณะที่องค์กรสี่สั้ม “วิ่ง” ไปตามเป้าหมาย (goal), ยอดกำไรสูงสุด และการประสบความสำเร็จภายนอก ที่ถูกกำหนดลงมาจากเบื้องบนอย่างเหนียวแน่น และค่อยๆ รู้สึกกลวงเปล่าในหัวใจมากขึ้นเรื่อยๆ ผู้คนในองค์กรสี่สั้มที่ลพุดคุยกันถึง “เป้าหมาย” (purpose) ของทั้งพนักงานแต่ละคน (ความฝันส่วนบุคคล) ด้วยคำถามเช่นว่า บทบาทงานที่เราทำอยู่ตอนนี้ มีความหมายอย่างไรกับชีวิตของเรา? บทบาทงานประเภทไหนบ้างที่น่าจะทำให้หัวใจเราเต้นแรงมากขึ้น? เป็นต้น รวมถึงการพูดคุยถึงเป้าหมายขององค์กรโดยรวม (ฝันร่วม) ด้วยคำถามเช่นว่า องค์กรโดยรวมของเรา ตั้งขึ้น มีอยู่ และดำเนินไป เพื่อประโยชน์อะไรต่อสังคมนอกองค์กร หรือต่อโลกใบนี้? หากพรุ่งนี้ ไม่มีองค์กรของเราอยู่ในโลกใบนี้แล้ว ผู้คนในโลกจะพูดถึงเราอย่างไร? เป็นต้น

พนักงานแต่ละคนจะได้รับการส่งเสริมให้ค้นหาและดำเนินงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายส่วนบุคคลของตนเอง เพื่อให้ทำงานได้อย่างเต็มพลังจากหัวใจส่วนลึกภายในของตนเอง โดยไม่จำเป็นต้องมีหัวหน้างานมาคอยสั่งและจ้ำจี้จ้ำไช ในขณะที่เป้าหมายขององค์กร จะเป็นเกณฑ์คุณค่าและแนวทาง (guide) ในการช่วยตัดสินใจในเรื่องต่างๆ (แทนที่จะเป็นหัวหน้างาน หรือผู้บริหาร อย่างในองค์กรสี่สั้ม) หรือติดตามประเมินผลการดำเนินงานโดยรวมของแต่ละคนและทั้งองค์กร ตัวอย่างเช่น ทิศทางที่เรากำลังจะเคลื่อนไป สินค้าหรือบริการตัวใหม่ที่เรากำลังจะพัฒนาขึ้นสอดคล้องกับคุณค่าและเป้าหมายขององค์กรหรือไม่ อย่างไร? ปีนี้ เราแต่ละคนได้ทำอะไรให้เป็นประโยชน์กับเป้าหมายขององค์กรบ้าง? เป็นต้น

การใคร่ครวญต่อคำถามเหล่านี้เกี่ยวกับเป้าหมายส่วนบุคคลอยู่เสมอๆ ทำให้ผู้คนในองค์กรไม่รู้สึกรู้สีกถูกแบ่งแยกภายใน และต้องสวมหน้ากากความเป็นมืออาชีพตลอดเวลาเหมือนในองค์กรสี่สั้ม แต่สามารถรู้สึกได้ถึงความเป็นองค์กรรวมภายในตัวเอง ที่ได้ทำงานที่รู้สึกมีความหมาย มีคุณค่าจริงๆ ในแต่ละวันแต่ละเดือนที่ผ่านมา ในขณะที่การใคร่ครวญเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กรอยู่เสมอๆ ยังทำให้องค์กรไม่หลงทิศทาง ที่อาจทำให้มุ่งความสำเร็จ จนเอารัดเอาเปรียบพนักงาน (ทั้งในแง่ของค่าตอบแทนหรือความเป็นตัวของตัวเองก็ตาม) หรือไม่สนใจผลเสียหรือมลพิษที่องค์กรตนเองปล่อยสู่สภาพแวดล้อมธรรมชาติ ทั้งเป้าหมายส่วนบุคคลและเป้าหมายขององค์กรที่สอดคล้องกัน จะยิ่งช่วยส่งเสริมให้สมาชิกในองค์กรรู้สึกเป็นเจ้าของ (ownership) องค์กรมากขึ้นเรื่อยๆ เพราะรับรู้ว่าจะองค์กรได้สร้างประโยชน์ให้กับคนอื่นในโลก และงานที่ตนทำอยู่ก็มีส่วนในการสร้างประโยชน์นั้นด้วย ทั้งยังเป็นงานที่มีความหมายกับตัวเองด้วยเช่นกัน

ในขณะที่องค์กรสี่สั้มเน้นใช้วิธีกำหนดยุทธศาสตร์ทิศทางองค์กรด้วยการคาดการณ์ว่ามีโอกาสทางธุรกิจอะไรบ้างในอนาคตและควบคุมการจัดองค์กรให้คว้าโอกาสนั้น (predict and control) ซึ่งเป็นไปได้ยากมากขึ้นเรื่อยๆ ในโลกยุคปัจจุบันที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอยู่เสมอๆ องค์กรสี่สั้มใช้วิธีการสัมผัสรับรู้สถานการณ์ แล้วตอบสนองออกไป (sense and response) ตอบรับกับสถานการณ์ยุค disruptive ในปัจจุบันได้ดีกว่า เพราะเป็นวิธีเดียวกับที่ระบบนิเวศและระบบที่มีชีวิตอื่นๆ ใช้ และเนื่องจากผู้คนรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมขององค์กร รู้สึกปลอดภัยที่จะเป็นตัวของตัวเองได้อย่างเต็มที่ และตระหนักรู้อยู่ตลอดเวลาว่าตนเองมีอำนาจร่วมในการตัดสินใจสิ่งต่างๆ ดังนั้น เป้าประสงค์ขององค์กรจึงไม่หยุดนิ่งอยู่ที่เป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้นำสูงสุดแบบในองค์กรสี่สั้มเท่านั้น แต่สามารถวิวัฒน์พัฒนาไปได้ตามสถานการณ์หรือเงื่อนไข

ปัจจัยและโอกาสใหม่ๆที่ปรากฏขึ้นเช่นกัน เมื่อผู้คนในองค์กรสังเกตเห็นว่า มีสถานการณ์ความจำเป็นบางอย่างของลูกค้า คู่ค้า หรือสถานการณ์สังคมภายนอกองค์กร ส่งเสียงเรียก (calling) ให้องค์กรตนเองช่วยตอบโจทย์ พวกเขาจะไม่รีรอที่จะร่วมกันชักชวนเพื่อนพนักงาน สร้าง ทีมใหม่เฉพาะกิจขึ้น แล้วทดลองดำเนินโครงการหรือผลิตสินค้าหรือบริการใหม่ๆทันที โดยไม่ต้องมีหัวหน้าหรือผู้บริหารคอยอนุมัติ แต่ทั้งหมดนี้สร้างขึ้นและพัฒนาไปบนฐานของแก่นแกนเป้าประสงค์ขององค์กรเดิมนั่นเองด้วย

4.6 การประเมินผลเชิงพัฒนา (Developmental Evaluation)

การประเมินผลเชิงพัฒนาคือแนวคิดที่ริเริ่มจากไมเคิล แพตตอน (Michael Patton) เป็นการประเมินเพื่อการพัฒนามากกว่าการประเมินเพื่อออกแบบ (formative evaluation) หรือการประเมินผลสัมฤทธิ์สุดท้าย (summative evaluation) เป็นความสัมพันธ์ระยะยาวระหว่างผู้ประเมินและเจ้าหน้าที่โครงการหรือโปรแกรม (Nigel Simister, 2017) การประเมินผลเชิงพัฒนาตั้งอยู่บนสมมติฐานเรื่องทำความเข้าใจและพัฒนาทางออกแบบสถานการณ์ซับซ้อนในปัจจุบัน มุ่งไปที่การค้นพบคำตอบที่เป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ งานของผู้ประเมินผลเชิงพัฒนาคือเอื้ออำนวยการอภิปรายคำถามเชิงประเมิน และสนับสนุนให้ผู้จัดการโครงการหรือโปรแกรมและเจ้าหน้าที่ ได้มีการรวบรวม วิเคราะห์และใช้ข้อมูลเพื่อที่จะทำให้เกิดการตัดสินใจอย่างต่อเนื่อง

เนื่องจากการประเมินเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง ดังนั้นจึงมีการให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างต่อเนื่อง กล่าวคือการปรับปรุงโครงการหรือโปรแกรมสามารถทำได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นการประเมินผลเชิงพัฒนาคือแนวทางการประเมินที่เหมาะสมกับการทำงานในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนและไม่แน่นอน ซึ่งมีการตัดสินใจที่ขึ้นกับข้อมูลตลอดทั้งโครงการหรือโปรแกรม

นิยามของการประเมินผลเชิงพัฒนาที่ให้ไว้ในหนังสือ Encyclopedia of Evaluation (Mathison, 2005) คือการประเมินที่มีเป้าประสงค์เพื่อช่วยพัฒนานวัตกรรม การดำเนินการ หรือโปรแกรม ผู้ประเมินผลเชิงพัฒนามีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการตัดสินใจและเป็นกระบวนการที่ช่วยทำให้เกิดการอภิปรายเกี่ยวกับการประเมิน สมาชิกทุกคนในทีมมีส่วนร่วมในการแปลผลการประเมิน วิเคราะห์ความหมาย และนำผลการประเมินไปใช้ในขั้นต่อไปของการพัฒนา ผู้ประเมินมีส่วนช่วยในการปรับปรุงการดำเนินการและใช้แนวทางการประเมินมาอำนวยให้เกิดโครงการ โปรแกรม ผลิตภัณฑ์ การพัฒนาพนักงานและ/หรือองค์กร หน้าที่หลักของผู้ประเมินคือการอำนวยและขยายความการอภิปรายโดยผสานคำถามประเมิน ข้อมูล ตรรกะ และสนับสนุนให้เกิดการตัดสินใจที่มีฐานอยู่บนข้อมูล ซึ่งการประเมินผลเชิงพัฒนานี้เหมือนกับหน่วยงานวิจัยและพัฒนา (R & D) ที่การประเมินบูรณาการกับหน่วยปฏิบัติการ

การก่อกำเนิดของความแตกต่าง

การประเมินผลเชิงพัฒนาช่วยส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมเพื่อให้เข้ากับความเป็นจริงที่เป็นพลวัตของสิ่งแวดล้อมที่ซับซ้อน (Michael Patton, 2010) นวัตกรรมอาจเป็นโครงการใหม่ โปรแกรมใหม่ ผลิตภัณฑ์ใหม่

การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร การปฏิรูปการเมือง และ มาตรการเชิงระบบ ระบบที่ซับซ้อนเป็นระบบที่มี ปฏิสัมพันธ์ขนาดใหญ่ มีองค์ประกอบที่ไม่ขึ้นต่อกัน ไม่มีการควบคุมจากส่วนกลาง การจัดระเบียบตัวเองและ พฤติกรรมที่เกิดขึ้นจากการประมวลผลข้อมูลที่ซับซ้อนทำให้เกิดการเรียนรู้ วิวัฒนาการ และการพัฒนา การ ประเมินผลเชิงพัฒนาช่วยส่งเสริมนวัตกรรมทางสังคมและการจัดการเชิงประยุกต์ ซึ่งการประเมินผลเชิงพัฒนา นี้เกิดจากการคิดเชิงระบบและอ่อนไหวต่อพลวัตไม่เชิงเส้นที่ซับซ้อน กระบวนการประเมินประกอบด้วย การถามคำถามประเมิน การประยุกต์ตรรกะในการประเมิน และรวบรวมข้อมูลตามเวลาจริงเพื่อการตัดสินใจและ การปรับตัวอย่างต่อเนื่อง ผู้ประเมินเป็นส่วนหนึ่งของทีมพัฒนา โดยที่สมาชิกของทีมร่วมกันสร้างกรอบ ความคิด ออกแบบ และทดสอบวิธีปฏิบัติใหม่ๆ ในการพัฒนา การประยุกต์ใช้ และการทดลอง โดยพัฒนาใน รูปแบบของกระบวนการระยะยาว ต่อเนื่อง และไวต่อผลที่ไม่คาดคิดและผลกระทบ หน้าที่หลักของผู้ประเมิน ในทีมคือสร้างการสืบค้นด้วยคำถามเชิงประเมิน การคิด และข้อมูล เอื้อให้เกิดการสะท้อนเชิงระบบที่ขึ้นกับ ข้อมูล และสร้างการตัดสินใจในกระบวนการพัฒนา

การเผชิญหน้ากับความซับซ้อนความจริง หรือ การเผชิญหน้ากับความจริงของความซับซ้อน

การประเมินผลเชิงพัฒนาเป็นวิธีการประเมินที่ได้รับการพิสูจน์แล้วว่าเกี่ยวข้องกับนักนวัตกรรมทาง สังคม นักนวัตกรรมทางสังคมเป็นผู้ที่พยายามสร้างการเปลี่ยนแปลงในสังคม เช่น ต่อสู้กับความยากจน การไร้ ที่อยู่อาศัย ความรุนแรงในชุมชนและครอบครัว หรือช่วยเหลือคนที่เป็นโรคเอดส์ ผู้ประสบเคราะห์จากภัยพิบัติ ทางธรรมชาติและสงคราม เป็นต้น การเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงคือความกล้าคิด กล้าที่จะจินตนาการถึงสิ่ง ที่ยิ่งใหญ่ ทฤษฎีความซับซ้อนแสดงให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่เกิดจากการกระทำเล็ก ๆ การ เปลี่ยนแปลงหมายถึงความเชื่อในความเป็นไปได้ เชื่อแม้กระทั่งสิ่งที่ "เป็นไปได้ไม่ได้" นักนวัตกรรมทางสังคมต้อง เผชิญกับอุปสรรค มีทั้งขาขึ้นและขาลงตลอดเส้นทางของปฏิสัมพันธ์แบบพลวัตที่มีทั้งสิ่งที่ไม่คาดคิด ความ แตกต่างที่ไม่คาดฝัน จุดเปลี่ยน และวิกฤต แน่แน่นอนว่าสิ่งต่าง ๆ มักจะแย่งลงก่อนที่จะดีขึ้น การเปลี่ยนแปลง ระบบทำให้เกิดการต่อต้านและโต้ตอบกับสิ่งใหม่

การประเมินแบบดั้งเดิมไม่สามารถรับมือกับความผันผวนเช่นนี้ได้ การประเมินแบบดั้งเดิมเน้นที่การ ควบคุมและการทำนายเพื่อที่จะทำให้เกิดระเบียบ แต่การประเมินผลเชิงพัฒนายอมรับความผันผวนเหล่านั้น ว่าเป็นวิถีแห่งโลกของนวัตกรรมทางสังคมเพื่อที่จะคลี่คลายความซับซ้อน การประเมินผลเชิงพัฒนาปรับตัวเข้า กับความจริงของความซับซ้อน แทนที่จะพยายามทำให้เกิดระเบียบและความแน่นอนในโลกที่ไม่เป็นระเบียบ และไม่แน่นอน

การประเมินเชิงพัฒนาและทฤษฎีความซับซ้อน

ความซับซ้อนในฐานะที่เป็นโครงสร้างคือพรหมผืนกว้างที่ถักทอเส้นด้ายที่เกี่ยวข้องเข้าด้วยกันกลายเป็น การประเมินและนวัตกรรม การประเมินผลเชิงพัฒนาเน้นที่ความอ่อนไหวของสถานการณ์ การตอบสนอง และ การปรับตัว และเป็นแนวทางในการประเมินที่เหมาะสมเป็นพิเศษสำหรับสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอนสูง

โดยสิ่งที่อาจเกิดขึ้นก่อนข้างคาดเดาไม่ได้และควบคุมไม่ได้ การประเมินผลเชิงพัฒนาติดตามและพยายามทำความเข้าใจถึงสิ่งที่เกิดขึ้นภายใต้เงื่อนไขของความซับซ้อน การบันทึก และการตีความพลวัต ปฏิสัมพันธ์ และการพึ่งพาอาศัยกันและกันที่เกิดขึ้นในขณะที่นวัตกรรมเผยออกมา

การประเมินผลเชิงพัฒนาเหมาะสมอย่างยิ่งกับสถานการณ์ที่ซับซ้อน โดยจำเป็นต้องมีการสำรวจการคิดเชิงระบบ ทฤษฎีความซับซ้อนช่วยให้เกิดการหยั่งรู้ถึงปฏิสัมพันธ์ที่ซับซ้อนของตลาดหุ้น ถึงปรากฏการณ์ของโรคที่ระบาดไปทั่วโลก ระบบภูมิอากาศที่มีความผันแปรสูง วิวัฒนาการของสิ่งมีชีวิต การเปลี่ยนแปลงทางนิเวศวิทยาขนาดใหญ่ และการอพยพของนก ทฤษฎีความซับซ้อนอธิบายถึงการขึ้นสู่จุดสูงสุดและการเสื่อมสลายของอารยธรรม การขึ้นสู่จุดสูงสุดและการเสื่อมสลายของความหลงใหล ซึ่งกินพื้นที่มหาศาล

ประโยชน์ของความซับซ้อน

การเข้าใจความซับซ้อนคืออรรถประโยชน์ในการทำความเข้าใจความท้าทายในการประเมินบางอย่าง แนวคิดเรื่องความซับซ้อนสามารถใช้ระบุและวางกรอบชุดของการดำเนินการที่นำไปสู่การประเมินผลเชิงพัฒนา ความขัดแย้งและความท้าทายที่มาพร้อมกับความคิดที่ซับซ้อนจะทำให้เกิดความยุ่งยากในการประเมินผลเชิงพัฒนา ข้อมูลเชิงลึกและความเข้าใจในความคิดที่ซับซ้อนจะดึงดูดความสนใจของนักนวัตกรรมทางสังคมและความกระตือรือร้นของพวกเขาจะช่วยให้การประเมินผลเชิงพัฒนาเป็นรูปเป็นร่าง และเป็นที่มาของประโยชน์ใช้สอย

การรับมือกับสิ่งที่ไม่คาดคิด

การประเมินผลเชิงพัฒนาต้องการผู้ประเมินที่ว่องไว คือคนที่เรียนรู้ที่จะคาดหวังกับสิ่งที่ไม่คาดคิด และปรับตัวด้วยความรวดเร็วและยืดหยุ่น รวมถึงเปลี่ยนการออกแบบการประเมิน ตั้งค่าทฤษฎีใหม่ และตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งในการประเมินผลที่ไม่คาดคิดและการประเมินผลข้างเคียงมักจะไม่ได้ตรงไปตรงมา ในความเป็นจริง สิ่งเหล่านี้มักเป็นองค์ประกอบของการออกแบบการประเมินที่ไม่สำคัญ เช่น งบประมาณไม่เพียงพอ และการที่ไม่ค่อยได้ใช้เวลาและความสนใจอย่างจริงจัง เนื่องจากเน้นหนักไปที่การวัดความสำเร็จของผลลัพธ์ที่ตั้งใจไว้ และติดตามตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพอุปาทาน ผู้ประเมินจำเป็นต้องลงไปสู่โลกแห่งความเป็นจริง ทำงานภาคสนาม มีส่วนร่วมในการพูดคุยแบบเปิดเผย พูดคุยกับผู้เข้าร่วมโครงการ และสังเกตว่าเกิดอะไรขึ้นในขณะที่นวัตกรรมตรวจสอบพบผลที่ไม่คาดคิด นักประเมินผลเชิงพัฒนาต้องคอยมองหาสิ่งที่ไม่คาดคิดที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ

การประเมินผลเชิงพัฒนาคือการประเมินผลที่มุ่งเน้นการใช้ประโยชน์

การประเมินผลเชิงพัฒนาคือการสื่อสารถึงทางเลือกและวิธีการประเมินที่ช่วยเกื้อหนุนให้เกิดการพัฒนา การประเมินผลที่มุ่งเน้นการใช้ประโยชน์คือการประเมินที่ทำเพื่อผู้ใช้ที่จำเพาะและมีความตั้งใจ และมีจุดประสงค์หลักสำหรับผู้ใช้งานที่เฉพาะเจาะจง การประเมินที่เน้นการใช้ประโยชน์เริ่มต้นด้วยสมมติฐานว่า

การประเมินควรขึ้นอยู่กับประโยชน์ที่คนจะได้รับและใช้งานได้จริง ดังนั้นผู้ประเมินควรเป็นกระบวนการประเมินและออกแบบการประเมินผลด้วยการพิจารณาขั้นตอนกระบวนการอย่างรอบคอบ ให้นึกถึงคนจริง ๆ ที่ใช้ชีวิตอยู่บนโลกจริง ๆ นึกถึงการนำผลการประเมินไปใช้ได้จริง ดังนั้นการประเมินที่เน้นการใช้ประโยชน์ มุ่งเน้นเป้าหมายการใช้ประโยชน์โดยกลุ่มผู้ต้องการใช้ประโยชน์ วัตถุประสงค์การใช้งานของการประเมินผลเชิงพัฒนา คือการพัฒนา ซึ่งเป็นเป้าหมายประสงค์สำคัญของการประเมิน กลุ่มผู้ต้องการใช้ประโยชน์หลักคือนักนวัตกรรมทางสังคมหรือคนอื่น ๆ ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่

ในการประเมินใด ๆ ก็ตามมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจำนวนมาก การประเมินที่เน้นการใช้ประโยชน์คือการเคลื่อนจากกลุ่มเป้าหมายและผู้ใช้ทั่วไปที่เป็นนามธรรม ไปสู่กลุ่มผู้ต้องการใช้ประโยชน์หลักตัวจริงที่มีจริง มีความจำเพาะ และมีความมุ่งมั่นที่จะนำไปใช้งานได้จริง ผู้ประเมินช่วยเอื้ออำนวยให้กลุ่มผู้ใช้ประโยชน์ได้เกิดการตัดสินใจ และลงมือทำ การประเมินผลเชิงพัฒนาดำเนินการจากมุมมองที่เน้นการใช้ประโยชน์ เอื้ออำนวยให้เกิดการสร้างสรรคนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง โดยช่วยให้ผู้ที่มีส่วนร่วมในนวัตกรรมตรวจสอบผลกระทบของการกระทำ ทำให้เป็นรูปเป็นร่าง และตั้งสมมติฐานว่าอะไรจะเกิดขึ้นจากการกระทำของพวกเขา และทดสอบสมมติฐานของพวกเขาเกี่ยวกับวิธีการสร้างความเปลี่ยนแปลงบนสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งเป็นลักษณะของความซับซ้อน

วิธีการแบบมุ่งเน้นประโยชน์มีทั้งแบบที่เป็นส่วนตัวและตามสถานการณ์ ผู้ประเมินพัฒนาความสัมพันธ์ในการทำงานกับกลุ่มผู้ต้องการใช้ประโยชน์ ช่วยให้พวกเขากำหนดชนิดของการประเมินที่พวกเขาต้องการ ผู้ประเมินนำเสนอความเป็นไปได้ที่อยู่ภายในกรอบมาตรฐานและหลักการการประเมินที่กำหนดไว้ ผู้ประเมินนอกจากจะมุ่งเน้นที่การขับเคลื่อนการประเมินผลแบบมุ่งเน้นประโยชน์แล้ว ยังต้องใส่ใจเกี่ยวกับความถูกต้อง ความเป็นไปได้ และความเหมาะสมของการประเมิน ผู้ประเมินมีหน้าที่ปฏิบัติตามหลักการในการดำเนินการสืบค้นข้อมูลอย่างเป็นระบบ ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้แน่ใจว่ากระบวนการประเมินทั้งหมดเป็นไปด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและเคารพผู้ที่เกี่ยวข้องและผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการประเมิน และให้คุณค่าที่อาจเกี่ยวข้องกับส่วนรวมและสวัสดิภาพของประชาชน

การประเมินผลที่มุ่งเน้นประโยชน์ไม่เน้นที่เนื้อหาการประเมิน แบบจำลอง วิธีการ ทฤษฎี หรือแม้แต่การใช้ แต่เป็นกระบวนการช่วยเหลือกลุ่มผู้ใช้ประโยชน์ในการเลือกเนื้อหา แบบจำลอง วิธีการ ทฤษฎี และการนำไปใช้ที่เหมาะสมที่สุด เพื่อใช้ในสถานการณ์เฉพาะ การประเมินผลที่มุ่งเน้นประโยชน์มีหลายองค์ประกอบ เช่น วัตถุประสงค์ในการประเมิน (เชิงสร้างสรรค์ เชิงสรุป เชิงพัฒนาการ) ข้อมูลหลากหลาย (เชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ ผสมผสานการออกแบบต่าง ๆ เช่น ธรรมชาติ การทดลอง) และการมุ่งเน้นใด ๆ (กระบวนการ ผลลัพธ์ ผลกระทบ ต้นทุน และต้นทุน-ผลประโยชน์ ความเป็นไปได้มากมาย) การประเมินผลที่มุ่งเน้นประโยชน์คือกระบวนการสร้างการตัดสินใจเกี่ยวกับประเด็นกับกลุ่มผู้ใช้ประโยชน์โดยมุ่งเน้นที่การใช้ประโยชน์จากการประเมิน

กลุ่มผู้ใช้ประโยชน์จะใช้การประเมินเมื่อพวกเขาเข้าใจและรู้สึกเป็นเจ้าของกระบวนการประเมินและการค้นพบ พวกเขาจะเข้าใจและรู้สึกเป็นเจ้าของเมื่อพวกเขามีส่วนร่วม และเพื่อให้กลุ่มผู้ใช้ประโยชน์มีส่วน

ร่วม ผู้ประเมินต้องอบรมผู้ใช้ประโยชน์ เตรียมพื้นฐาน และช่วยเสริมพลังในการประเมินให้กับผู้ใช้ประโยชน์ ตลอดเส้นทาง การประเมินผลเชิงพัฒนาทำให้ผู้ใช้มีส่วนร่วมมากกว่าปกติด้วยการสร้างความเป็นหุ้นส่วนแบบ เป็นพลวัตระหว่างนักนวัตกรรมทางสังคมและผู้ประเมินผลเชิงพัฒนา

วงจรกิจกรรมปรับตัวและการประเมินผลเชิงพัฒนา

บริษัท นโยบายสาธารณะ ความช่วยเหลือด้านการพัฒนาระหว่างประเทศ วงการแพทย์ ทีมกีฬา องค์กรไม่แสวงหาผลกำไร โปรแกรมทางสังคม และอื่น ๆ ต่างอยู่ในวัฏจักรของการเปลี่ยนแปลงขึ้น ๆ ลง ๆ นัยของวงจรที่เกิดขึ้นซ้ำ ๆ เป็นเรื่องที่น่าทึ่งไม่ได้ เมื่อวงจรเกิดขึ้นแล้วก่อให้เกิดโอกาสสำหรับการ ประเมินผลเชิงพัฒนาที่จะเกื้อหนุนให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ จากเงาของการสูญเสีย

ลักษณะของความซับซ้อนที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลเชิงพัฒนา

- การไม่เป็นเส้นตรง การกระทำเล็ก ๆ น้อย ๆ อาจกลายเป็นสิ่งที่ไม่คาดคิดและไม่สามารถคาดเดา ผลกระทบได้
- การผูกมัดเกิด รูปแบบผูกมัดเกิดจากการจัดระเบียบตัวเองระหว่างบุคคลที่มีปฏิสัมพันธ์กัน การผูกมัดเกิดขึ้นในขณะที่แต่ละบุคคลหรือองค์ประกอบแสวงหาเส้นทางของตัวเอง เกิดขึ้นเมื่อ เส้นทางนั้นตัดกับเส้นทางของคนอื่น และบุคคลนั้นมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นซึ่งกำลังแสวงหา เส้นทางของตนเองเช่นกัน รูปแบบของปฏิสัมพันธ์ผูกมัดเกิดขึ้นและปฏิสัมพันธ์ทั้งหมดสอดคล้อง กัน กลายเป็นองค์รวมที่ยิ่งใหญ่กว่าส่วนที่แยกกัน สิ่งที่ผูกมัดเกิดอาจจะอยู่นอกเหนือ อยู่ข้างนอก และไม่คำนึงถึงความตั้งใจใด ๆ ร่วมกัน
- ปรับตัวได้ ไม่แน่นอน เป็นพลวัต วิวัฒนาการร่วม

การประเมินผลเชิงพัฒนาทำหน้าที่ติดตามและตีความนวัตกรรมที่ผูกมัดเกิดภายใต้ความซับซ้อน และตีความพลวัตที่นำไปสู่นวัตกรรมที่ผูกมัดเกิดดังกล่าว ซึ่งให้เห็นถึงปฏิสัมพันธ์ในแบบพึ่งพาช่วยเหลือเกื้อกูลกัน

เป้าประสงค์ห้าประการของการประเมินผลเชิงพัฒนาและการนำไปใช้

การประเมินผลเชิงพัฒนาประกอบด้วยสถานการณ์ซับซ้อนและเป้าประสงค์ของการพัฒนาห้าประการ

1. การพัฒนาอย่างต่อเนื่องในการปรับโครงการ โปรแกรม กลยุทธ์ นโยบาย หรืออื่น ๆ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สู่เงื่อนไขใหม่ในระบบพลวัตที่ซับซ้อน
2. การปรับหลักการทั่วไปที่มีประสิทธิภาพไปสู่บริบทใหม่ ในขณะที่แนวคิดและนวัตกรรมต่างที่ นำมาจากที่ต่าง ๆ นำมาพัฒนาภายใต้สิ่งแวดล้อมใหม่ การทำงานของการประเมินผลเชิง พัฒนาท่ามกลางพลังแห่งการเปลี่ยนแปลงจากด้านบนสู่ด้านล่าง และจากด้านล่างสู่ด้านบน

3. พัฒนาการตอบสนองอย่างรวดเร็วภายใต้การเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่หรือภายใต้วิกฤต ตัวอย่างเช่น ภัยธรรมชาติหรือการล่มสลายของระบบการเงิน หากทางแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ณ เวลานั้น สร้างมาตรการที่เป็นนวัตกรรมและช่วยคนที่กำลังต้องการ
4. การพัฒนาก่อนการออกแบบ (preformative development) ของนวัตกรรมที่มีศักยภาพ ในการขยายระบบจนถึงจุดที่พร้อมสำหรับการประเมินก่อนการออกแบบและการประเมินผล สุดท้ายแบบดั้งเดิม การประเมินผลการพัฒนาก่อนการออกแบบทำงานร่วมกับการผูกมัดเกิด ของความคิดและความหวังอันมีวิสัยทัศน์ในช่วงเวลาของการสำรวจเพื่อกำหนดรูปแบบให้ เป็นรูปแบบที่มีศักยภาพ ซึ่งเป็นการดำเนินการที่มีแนวคิดครบถ้วนและสามารถปรับขนาดได้
5. การเปลี่ยนระบบครั้งใหญ่และการประเมินผลเชิงพัฒนาข้ามสเกลให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงระบบสำคัญ ๆ ที่เกิดขึ้น ข้อมูลช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อ และหรือนวัตกรรมเป็น/ อย่างไร หรืออาจต้องเปลี่ยนและดัดแปลงเมื่อถูกนำไปปรับขนาด นั่นคือ มีการแบ่งปัน หลักการและเผยแพร่หลักการในความพยายามที่จะสร้างผลกระทบในวงกว้าง

การใช้งานการประเมินผลเชิงพัฒนาอย่างแรกคือช่วยให้นักนวัตกรรมทางสังคมให้เกิดการปรับเปลี่ยน การดำเนินการอย่างต่อเนื่องในสภาพแวดล้อมที่อลหม่านในขณะที่พวกเขาเผชิญกับพลวัตของความซับซ้อน การประเมินผลเชิงพัฒนาช่วยกำหนดให้เกิดการพัฒนาและการปรับตัวอย่างต่อเนื่องได้โดยไม่คาดหวังกับ โมเดลที่ตายตัวหรือคงที่ หรือโมเดลที่ต้องการ เหมาะสม หรือเป็นไปได้ พวกเขาต้องมีกรอบความคิดที่เปิด กว้างต่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สามารถปรับตัวเข้ากับโลกที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

การใช้งานอย่างที่สองคือสามารถช่วยให้ค้นพบหลักการและรูปแบบของประสิทธิผลที่ประสบความสำเร็จที่อื่น และช่วยนำประสิทธิผลนั้นมาอยู่ในสิ่งแวดล้อมใหม่และปรับให้เข้ากับบริบทท้องถิ่น การวาง ตำแหน่งของการประเมินผลเชิงพัฒนาตรงกลางระหว่างการจัดการเชิงประยุกต์แบบล่างขึ้นบน และการจ่าย งานแบบบนลงล่าง เอื้อให้เกิดนวัตกรรมที่ตัดกันระหว่างบนลงล่างและล่างขึ้นบน ซึ่งในที่สุดจะนำไปสู่โมเดลที่ เสถียรเหมาะสมที่จะนำไปปรับใช้ในสภาพแวดล้อมใหม่หรือการปรับตัวอย่างต่อเนื่องเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป

เป้าประสงค์ที่สามคือสนับสนุนนวัตกรรมในช่วงเวลาวิกฤตภายใต้บริบทจำเพาะโดยไม่คำนึงถึง ความสามารถในการขยายระบบ ในช่วงเวลาที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นภัยพิบัติทางธรรมชาติ ความรุนแรง โรคระบาด และวิกฤตทางเศรษฐกิจหรือการเมือง (ช่วงเวลาแห่งการทำลายล้างที่สิ่งต่าง ๆ กำลัง ล่มสลายในทุกทิศทาง) หน่วยงานด้านมนุษยธรรม ผู้แจ้งเหตุ และผู้ริเริ่มทางสังคมในสถานการณ์วิกฤตต้อง สำรวจความเป็นไปได้ใหม่ ๆ ในสภาพแวดล้อมของตนเองในขณะนั้น โดยไม่คำนึงถึงความสามารถในการขยาย ระบบ และไม่ทำให้เกิดผลกระทบในวงกว้าง เมื่อทำงานประสบความสำเร็จแล้ว วิสัยทัศน์อาจเปลี่ยนแปลงไป แต่การประเมินผลเชิงพัฒนาสามารถกำหนดกรอบการตอบสนองต่อภาวะวิกฤต การสำรวจ และนวัตกรรมก่อนที่ จะเกิดผลกระทบที่ยิ่งใหญ่กว่า

กรอบการหาข้อมูลสำหรับการประเมินผลเชิงพัฒนา

การประเมินผลเชิงพัฒนามุ่งเน้นที่คำถามเชิงพัฒนา เช่น กำลังพัฒนาอะไรอยู่ มีการพัฒนาอย่างไร จะตัดสินใจเกิดขึ้นอย่างไร ตอนนี้มีสิ่งใดที่ได้รับการพัฒนาและสิ่งใดที่ผุดบังเกิดต่อไปจะเป็นอย่างไร นักประเมินผลเชิงพัฒนาสอบถามถึงการพัฒนา ติดตามการพัฒนา เอื้ออำนวยการพัฒนาและความสำคัญของการพัฒนา และมีส่วนร่วมกับนักนวัตกรรม ผู้นำการเปลี่ยนแปลง พนักงานโปรแกรม ผู้เข้าร่วมกระบวนการ และผู้ให้ทุน ในการตัดสินใจเกี่ยวกับสิ่งที่ได้รับการพัฒนาไปแล้ว พัฒนาการอย่างไร ผลกระทบของการพัฒนาคืออะไร และขั้นต่อไปของการพัฒนา การถามคำถามสำคัญเป็นเครื่องมือสำหรับการทำงานในสถานการณ์ที่ซับซ้อน

คุณลักษณะสำคัญของการประเมินผลเชิงพัฒนา

คุณลักษณะสำคัญของการประเมินผลเชิงพัฒนาประกอบไปด้วย

- 1) กระบวนทัศน์เชิงระบบที่เชื่อว่าวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ในโลกเกิดจากกระบวนทัศน์แบบกลไก ที่มองทุกอย่างแบบแยกส่วน จนไม่สามารถแก้ปัญหาความซับซ้อนในปัจจุบันได้อย่างแท้จริง เพราะไม่เข้าใจถึงความเชื่อมโยงของทุกองค์ประกอบในระบบใหญ่
- 2) เป็นกระบวนการเพื่อการเปลี่ยนผ่าน หรือที่เรียกว่า Transformation ไม่ใช่เทคนิค แต่คือกระบวนการทำงานบนฐานคิดใหม่ ที่พยายามก้าวข้าม เปลี่ยนแปลง การทำงานบนกระบวนทัศน์แบบกลไก
- 3) ปฏิบัติการโดยการมุ่งไปที่ภาพใหญ่ของระบบอย่างเป็นองค์รวม แต่วางกลยุทธ์ในการเคลื่อนหรือหาจุดคานงัดจากสิ่งที่เป็นจริงได้ก่อน
- 4) ผู้ประเมินเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน ไม่ใช่คนนอกที่มาตัดสิน แต่มาช่วยพัฒนาด้วยการให้ข้อมูลป้อนกลับ (feedback) ในกระบวนการประเมิน ดังนั้น ผู้ประเมินแบบดีอี จึงมีลักษณะเป็น “เพื่อนร่วมทาง” เป็นโค้ช เป็นผู้เอื้ออำนวย ที่ไม่ใช่ “กรรมการภายนอก” มาคอยตัดสินถูกผิด โดยมีบทบาทสำคัญคือ เป็นพยานทั้งในความสำเร็จและความล้มเหลว ตลอดจนเป็นครูในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่าน

กระบวนการประเมินผลเชิงพัฒนา หรือดีอี ประกอบด้วยหลัก 2EDR คือ

E1 คือ คลี่คลายความซับซ้อนของปัญหาและวิกฤติต่าง ๆ

E2 คือ บอกสถานะของการพัฒนาในปัจจุบัน (ประเมิน) ค้นพบช่องว่างของสถานะปัจจุบันกับเป้าหมายที่ต้องการในอนาคต

R (Recommendation) คือ การให้คำตอบ ข้อเสนอแนะ ทั้งในเชิงแนวคิด และรูปธรรม ที่เกิดจากการเห็นช่องว่าง ทางออก หรือจุดคานงัด ที่เกิดจากขั้นตอน E1-E2

D (Developmental) คือ ผลลัพธ์เชิงการพัฒนาที่เกิดขึ้นจากกระบวนการหรือระหว่างการพัฒนาปฏิสัมพันธ์ในกระบวนการประเมิน ครอบคลุมถึงการเกิดมิตรภาพ การเรียนรู้ การเติบโต เป็นผลลัพธ์ของการพัฒนาร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน

บทที่ 5

บทวิเคราะห์และข้อเสนอแนะ :

กรอบมโนทัศน์และกระบวนการรับรององค์คุณธรรมเบื้องต้น

5.1 บทสรุปการศึกษาเรื่องการประเมินและการรับรองจากการทบทวนวรรณกรรม

จากการศึกษาข้อมูลการรับรองของต่างประเทศและการรับรองขององค์กรที่มีลักษณะการทำงานด้านการรับรองที่คล้ายคลึงกับพันธกิจของศูนย์คุณธรรม ที่มีวิจัยสามารถสรุปได้เป็นสองส่วนตามการศึกษา ดังนี้

5.1.1 บทสรุปจากการศึกษาการรับรองของต่างประเทศ

อาจสรุปได้ว่าการประเมินเพื่อการรับรองไม่ว่าเป็นการรับรองเพื่อประโยชน์ในการดำเนินการให้ เป็นไปตามกฎหมายหรือโดยสมัครใจ มีเป้าหมายหลักคือการยืนยันถึงความน่าเชื่อถือในการมีมาตรฐานและ การปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่ค้ำประกันถึงประโยชน์และผลกระทบต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยมีผู้ที่เกี่ยวข้องจำนวนมาก และในบทบาทต่าง ๆ ในกระบวนการรับรองและการประเมินมีความต้องการและคาดหวังที่ยังไม่ได้รับการ ตอบสนอง สรุปได้ดังนี้

1) ผู้ที่เกี่ยวข้องต่างมีความคาดหวังต่อการรับรองและการประเมินว่าจะให้ผลลัพธ์ (outcome) ที่มา จากการปฏิบัติจริง หรือมีการประเมินที่ผลลัพธ์ร่วมด้วย นั้นหมายความว่า ต้องการให้เน้นที่การปฏิบัติซึ่ง มากกว่าการประเมินบนรายงานหรือกระดาษ หรือประเมินที่ขั้นตอนก่อนผลสำเร็จเท่านั้น เช่น การประเมิน หลักสูตรการเรียนการสอน ซึ่งอาจไม่ได้ให้ผลลัพธ์เป็นการปฏิบัติตัวที่ดีของผู้ที่จบการศึกษา นอกจากนี้ ผู้ที่ เกี่ยวข้องต้องการมีส่วนร่วมในการกำหนดปัจจัยและวิธีการประเมินเพื่อให้มั่นใจว่า ในกระบวนการดังกล่าวได้ ค้ำประกันถึงความต้องการของเขาแล้ว

2) ผู้ถูกประเมินมีความต้องการให้กระบวนการรับรองและการประเมินช่วยขยายคุณภาพ ความสามารถ และสร้างสรรค์นวัตกรรม รวมถึงต้องการให้ผู้ประเมินจัดทำคู่มือแนวทางการปฏิบัติงาน (นอกเหนือจากคู่มือการประเมิน) เพื่อให้ผู้ถูกประเมินมีความรู้และความเข้าใจ สามารถปรับปรุงหรือพัฒนาใน ส่วนที่เกี่ยวข้องได้ ซึ่งประสบการณ์ที่ผู้ประเมินได้พบเห็นจากผู้ถูกประเมินรายอื่นและการศึกษาที่ผ่านมาเป็น ประโยชน์อย่างมากต่อผู้ถูกประเมิน

3) ในมุมมองของผู้ประเมิน ในกรณีที่การรับรองเป็นไปเพื่อให้การประกอบการของผู้ถูกประเมินเป็นไป ตามกฎหมาย ผู้ประเมินมักต้องกำหนดปัจจัยและระดับการประเมินที่ตอบสนองความต้องการของภาครัฐ ซึ่ง ในบางกรณีอาจไม่สอดคล้องกับวิธีปฏิบัติในการประกอบการนั้น ๆ และอาจเพิ่มต้นทุนโดยไม่จำเป็น ดังนั้น

ความต้องการของผู้มีสิทธิพลจึงอาจเป็นอุปสรรคที่จะทำให้การรับรองเป็นที่ยอมรับและได้รับความร่วมมือที่ดีจากผู้ถูกประเมินได้

4) ผู้ถูกประเมินบางประเภทอุตสาหกรรมต้องเข้ารับการประเมินหรือการรับรองจากหลายหน่วยงาน โดยมีประเด็นที่ต้องประเมินเหมือน ๆ กัน ทำให้เป็นภาระทั้งค่าใช้จ่าย อัตรากำลังและเวลา จึงต้องการเรียกร้องให้มีการควมรวมการประเมินที่ซ้ำซ้อนไว้ที่จุดเดียวกัน

5) ผู้ประเมินไม่สามารถขับเคลื่อนภารกิจของตนได้เนื่องจากไม่สามารถสร้างแรงจูงใจที่มากพอให้แก่ผู้ถูกประเมินในการเข้ารับการประเมินในกรณีทีนอกเหนือจากกฎหมายกำหนด เนื่องจากผู้ถูกประเมินเห็นว่ามีความต้นทุนในการยกระดับหรือปรับปรุงระบบงาน ซึ่งต้องใช้ทรัพยากรและเวลา รวมถึงการเปลี่ยนไปสู่สิ่งที่ไม่คุ้นชิน ทำให้ความมุ่งมั่นตั้งใจขององค์กรผู้ประเมินไม่สัมฤทธิ์ผลในการที่จะขับเคลื่อนให้สังคมสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น

5.1.2 กลุ่มงานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการรับรอง

จากการศึกษาโครงสร้างการทำงานในกระบวนการรับรองหรือประเมินของตลาดหลักทรัพย์ฯ และ สรพ. ซึ่งเป็นแหล่งศึกษาที่มีเป้าหมายและการดำเนินการที่คล้ายคลึงกับศูนย์คุณธรรม เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการนำเสนอความเห็นเกี่ยวกับโครงสร้าง บทบาทและหน้าที่ในกระบวนการรับรองของศูนย์คุณธรรม นั้น ทีมวิจัยขอเสนอบทสรุปกลุ่มงานของหน่วยงานทั้งสอง ซึ่งประกอบด้วย 7 กลุ่มงานสำคัญ ดังนี้

1. งานกลยุทธ์ประชาสัมพันธ์ เชิญชวน ทำให้การรับรองเป็นที่รู้จัก และได้รับการยอมรับ ทำให้องค์กรเกิดความสนใจที่จะเข้ารับการประเมินคุณธรรม
2. งานฝึกอบรมให้ความรู้แก่องค์กรที่สนใจ เพื่อให้เข้าใจมาตรฐานคุณธรรมที่ศูนย์คุณธรรมกำหนด ซึ่งรวมถึงการให้ความรู้อย่างต่อเนื่อง ก่อน ระหว่าง และหลังการเข้ารับการประเมิน
3. งานฝึกอบรมให้ความรู้แก่ผู้ตรวจประเมินและบุคลากรของหน่วยงานตรวจประเมิน
4. งานกำหนดหลักเกณฑ์ ขั้นตอนและวิธีการตรวจประเมินเพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีคุณธรรมในระดับที่ได้มาตรฐาน และกำหนดปัจจัยการพิจารณาว่าองค์กรดังกล่าวควรได้รับรางวัลหรือการรับรองระดับใด
5. งานตรวจประเมิน และหากเป็นการมอบหมายหน่วยงานภายนอกจะรวมถึงงานติดตาม ตรวจสอบ และประเมินการปฏิบัติงานของหน่วยงานตรวจประเมิน
6. งานพิจารณาให้รางวัลและ/หรือให้การรับรอง
7. งานแผนและวิเคราะห์ บริหารจัดการข้อมูล เพื่อให้สามารถติดตามแนวโน้มพัฒนาการเพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงมาตรฐานและกระบวนการรับรองให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม

ทีมวิจัยได้ศึกษาเปรียบเทียบและวิเคราะห์โครงสร้างการทำงานในกระบวนการรับรองหรือประเมินของตลาดหลักทรัพย์ฯ และ สรพ. โดยสรุปการดำเนินการของหน่วยงานทั้งสองในงาน 7 กลุ่มเพื่อนำไปสู่ข้อเสนอแนะแนวทางการจัดโครงสร้างงานกระบวนการรับรองคุณธรรมของศูนย์คุณธรรม ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3 : เปรียบเทียบกระบวนการรับรองฯของตลาดหลักทรัพย์ฯ และ สรพ.

กลุ่มงาน	วิธีที่ตลาดหลักทรัพย์ฯ ใช้	วิธีที่ สรพ. ใช้	วิเคราะห์วิธีการที่ใช้
1. กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์เชิงรุก ทำให้เป็นที่รู้จักและสนใจเข้ารับการประเมิน	ดำเนินการเองโดยมีส่วนงานรับผิดชอบ (ส่วนงานกลุ่มพัฒนาธุรกิจเพื่อความยั่งยืน) - มีหนังสือเชิญบริษัทที่มี potential - ประกาศผลรางวัลและมีพิธีแจกรางวัล - มีเว็บไซต์โดยเฉพาะ (www.setsustainability.com) เป็นศูนย์รวมข้อมูล ความรู้ กิจกรรม ขั้นตอนและวิธีการรับการประเมิน เคสที่ประสบความสำเร็จ (Showcase ประจำปี) และคลิปสัมภาษณ์ผู้บริหารของบริษัท เป็นต้น	- ดำเนินการเองโดยเป็นส่วนหนึ่งของงาน HA Annual Forum - ที่ปรึกษา (ดร.ดวงสมร) เผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับ SHA แก่โรงพยาบาลต่าง ๆ - โรงพยาบาลบอกปากต่อปาก	- ทั้งตลาดหลักทรัพย์ฯ และ สรพ. มีกลุ่มเป้าหมายของตัวเองที่ชัดเจนและอาจมีอิทธิพลเหนือผู้รับการประเมินระดับหนึ่ง ทำให้การประเมินเป็นที่สนใจจึงอยู่ในวิสัยที่ทำได้ - กรณี สรพ. ดร.ดวงสมร เป็นผู้มีส่วนสำคัญในการผลักดัน ขับเคลื่อนสร้างความน่าสนใจ และสร้างเครือข่าย โดยลักษณะนี้จำเป็นต้องสร้างผู้สืบทอด
2. ฝึกอบรมให้ความรู้แก่องค์กรที่สนใจ (ก่อน ระหว่าง หลัง การประเมิน)	ดำเนินการเองโดยมีฝ่ายงานรับผิดชอบ มอบหมายเจ้าหน้าที่ดูแลเป็นรายบริษัท (AE: account executive) แยกกลุ่มตามประเภทอุตสาหกรรม เฉลี่ย 70 บริษัท/คน	- ดำเนินการเองโดยมีฝ่ายงานรับผิดชอบ (สำนักประเมินและรับรอง) และสรรหาจากเครือข่ายผู้เชี่ยวชาญ เช่น ผู้ปฏิบัติงานในโรงพยาบาล (มี Quality coach ประมาณ 70 คน)	องค์ความรู้ค่อนข้างเป็นเรื่องเฉพาะทางและ/หรือความเข้าใจบริบทของผู้ถูกตรวจช่วยให้ทำงานนี้ได้ดี
3. ฝึกอบรมให้ความรู้แก่ผู้ตรวจประเมิน	ดำเนินการเอง	ดำเนินการเอง	องค์ความรู้ค่อนข้างเป็นเรื่องเฉพาะทางและ/หรือความเข้าใจบริบท

กลุ่มงาน	วิธีที่ตลาดหลักทรัพย์ฯ ใช้	วิธีที่ สรพ. ใช้	วิเคราะห์วิธีการที่ใช้
			ของผู้ถูกตรวจจะช่วยให้ทำงานนี้ได้ดี
4. กำหนดหลักเกณฑ์ ขั้นตอนและวิธีการ ตรวจสอบประเมิน และ กำหนดปัจจัยการให้ รางวัลและการรับรอง	ดำเนินการเอง	- ดำเนินการเองโดยมี ฝ่ายงานรับผิดชอบ (สำนักประเมินและรับรอง)	
5. ทำการตรวจ ประเมิน	ตลาดหลักทรัพย์ฯ คัดเลือกและ ว่าจ้างบริษัทภายนอก ดำเนินการ เริ่มในปี 2564 (ปัจจุบันเป็นบริษัทผู้ตรวจสอบ) และติดตาม ประเมินการ ปฏิบัติงาน	ดำเนินการเองและ สร้าง ผู้เยี่ยมสำรวจที่มีลักษณะทำงานไม่ เต็มเวลา และเป็น freelance โดยเป็น บุคลากรในเครือข่าย สถานพยาบาลเป็น หลัก สรพ. รับผิดชอบ ค่าจ้าง โดยที่ สรพ. ได้รับรายได้ค่าเข้า ตรวจสอบประเมินจากผู้ ถูกตรวจ	องค์ความรู้ค่อนข้างเป็น เรื่องเฉพาะทางและ/ หรือความเข้าใจบริบท ของผู้ถูกตรวจจะช่วยให้ ทำงานนี้ได้ดี ตลาดหลักทรัพย์ฯ และ สรพ. สามารถควบคุม การปฏิบัติงานของ หน่วย/ผู้ตรวจประเมินได้ (ให้คุณให้โทษได้)
6. พิจารณาให้รางวัล และ/หรือให้การ รับรอง	คณะทำงานพิจารณาที่ตลาด หลักทรัพย์ฯ ตั้งขึ้น	คณะทำงานพิจารณา ที่ สรพ. ตั้งขึ้น	รางวัลและการรับรองมี ความน่าเชื่อถือเนื่องจาก มาจากผู้ทรงคุณวุฒิและ มีความเป็นกลาง โดยอยู่ ภายใต้การดูแลของ หน่วยงานที่น่าเชื่อถือ
7. งานแผนและ วิเคราะห์ บริหาร จัดการข้อมูล	ดำเนินการเอง	ดำเนินการเอง	ได้นำผลลัพธ์และสิ่งที่ เกิดขึ้นไปสะท้อนใน กระบวนการทั้งหมดทำ ให้เกิดการปรับปรุงที่ดี ขึ้น

5.2 กรอบแนวคิด (Conceptual Framework) กระบวนการรับรอง

5.2.1 ที่มา ความสำคัญของการมีมาตรฐานด้านคุณธรรมและกระบวนการรับรอง :

เป้าหมายของการรับรอง นิยาม กรอบแนวคิดรับรององค์กรด้านคุณธรรม

องค์กรในปัจจุบันประสบปัญหาหลากหลายประการ ในระดับปัจเจกบุคคล สมาชิกในองค์กรหลายแห่งประสบภาวะความทุกข์ใจ ความเครียด ความเหนื่อยหน่ายทางจิตวิญญาณ ทำงานโดยไม่รู้สึกรถึงความคุ้มค่าหรือความหมายของงานที่ทำ ไม่รู้สึกรถึงความภาคภูมิใจในงานที่ทำ แต่ต้องจ่ายผลตอบแทนทำงานต่อไป เพื่อแลกมาซึ่งความมั่นคงทางการเงินและเศรษฐกิจหล่อเลี้ยงครอบครัว ในขณะที่ บุคลากรในระดับผู้บริหารในคนมักต้องประสบภาวะความเครียดจากการรับแรงกดดันจากหลากหลายทิศทางในองค์กร รวมถึงต้องตัดสินใจหลายสิ่งหลายอย่างอยู่ตลอดเวลา กระทั่งหลายคนเป็นโรคร้ายแรง เช่น มะเร็ง หัวใจ เส้นเลือดสมองแตก เป็นต้น

ในระดับองค์กรแล้ว หลายองค์กรประสบกับข้อจำกัดในการดำเนินกิจการโดยรวม ที่จำเป็นต้องอยู่รอดในทางเศรษฐกิจ จนบางแห่งอาจต้องแลกกับคุณภาพในการดูแลสวัสดิการและสุขภาพกายใจของพนักงานที่น้อยลง รวมถึงการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อมด้วยมาตรฐานขั้นต่ำสุดเท่าที่กฎหมายกำหนด กลายเป็นการแยกส่วนวิธีการควบคุมกำกับให้แต่ละองค์กรดำเนินกิจการโดยที่ทำตามเท่าที่กฎหมายกำหนด แต่หลายครั้งส่งผลโดยรวมต่อมลพิษสิ่งแวดล้อม (เช่น แต่ละโรงงานปล่อยมลพิษไม่เกิดค่ามาตรฐาน แต่หลาย ๆ โรงงานปล่อยมลพิษขึ้นต่ำน้อย ๆ รวมกันในพื้นที่เข้มข้นบริเวณเดียวกัน อย่างนิคมอุตสาหกรรม แล้วทำให้ค่าอากาศ น้ำ หรือดิน ในบริเวณนั้นเกินมาตรฐานความปลอดภัยได้ เป็นต้น) นี้ยังรวมถึงภัยพิบัติธรรมชาติ ต่าง ๆ รวมถึงโรคระบาดแปลก ๆ ใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นด้วยความถี่ที่มากขึ้นเรื่อย ๆ อันเป็นผลมาจากสภาวะอากาศโลกที่เปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากการพัฒนาของโลกในศตวรรษที่ผ่านมาด้วยเช่นกัน

สิ่งเหล่านี้ เป็นผลมาจากการพัฒนาประเทศ ความเชื่อเกี่ยวกับมนุษย์ รวมถึงการออกแบบระบบโครงสร้างและพัฒนาองค์กรในยุคที่ผ่านมา ตั้งอยู่บนกระบวนทัศน์ที่แยกส่วนและลดทอนระบบนิเวศและสังคมมนุษย์ให้เหลือเพียงส่วนที่ซ่ง ตวง วัดได้ เท่านั้น มองมนุษย์และองค์กรในฐานะที่เป็นเครื่องจักรกลชนิดหนึ่ง ที่สามารถควบคุม คาดการณ์ และสั่งการได้ เน้นการคิดวิเคราะห์และความรู้เชิงตรรกะเหตุผลเพียงอย่างเดียว เชิดชูวิถีคิด (mindset) และกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่มุ่งเน้นเฉพาะผลลัพธ์ ความสำเร็จภายนอก และเป้าหมายเฉพาะหน้า ตัดทิ้งมิติด้านจิตใจและคุณภาพภายในของมนุษย์ออกไป และละเลยมิติเชิงกระบวนการ รวมถึงผลกระทบต่อระยะยาวในภาพกว้างและองค์รวม ทั้งต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และจิตใจหรือมิติด้านในมนุษย์

กล่าวอีกนัยหนึ่ง การพัฒนาองค์กรและมนุษย์ในศตวรรษที่ผ่านมา ละเลยมิติ “คุณธรรม” ไปเสียแทบทั้งหมด อย่างไรก็ตาม ในรอบ 10-20 ปีที่ผ่านมา ผู้คนหันกลับมาให้ความสนใจเรื่องคุณธรรมมากขึ้นพอสมควร แต่ก็ยังเต็มไปด้วยความหมายที่หลากหลายตามแต่กระบวนทัศน์และโลกทัศน์ของแต่ละกลุ่มคน กล่าวเฉพาะมิติที่เป็น “กัณฑ์” วิถีคิดเรื่องคุณธรรม อาทิเช่น

1) “คุณธรรม” ในฐานะของผู้ที่มี “คุณธรรมสูงกว่า” ผู้อื่นซึ่งมี “คุณธรรมต่ำกว่า” ซึ่งอยู่ในกระบวนทัศน์แบบมีผู้เหนือกว่า และผู้ด้อยกว่า ที่จะต้องแข่งขันกันปีนป่ายขึ้นสูง และวิถีคิดแบบ “ฉันไม่เคยดีพอ”

2) “คุณธรรม” ในฐานะที่เป็นคำตอบสำหรับทุกสิ่ง ซึ่งมักเป็นหลักการนามธรรม สวยหรู ที่ไม่สามารถปรับประยุกต์เป็นคำตอบเชิงปฏิบัติเพื่อตอบโจทย์เฉพาะในบริบทหนึ่ง ๆ ของบุคคลหรือองค์กรได้

3) “คุณธรรม” ในฐานะที่ต้องปลูกฝังให้กับปัจเจกบุคคล แล้วจะสามารถแก้ไข้ปัญหาของโลกใบนี้ได้ วิธีคิดนี้อยู่บนฐานของปัจเจกนิยมและละเลยมิติเชิงโครงสร้างหรือเชิงองค์กรที่มีระบบหลายอย่าง กำหนดให้แม้ได้คนที่มีคุณธรรมมาเป็นผู้นำ แต่ก็ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงอะไรได้

ในแวดวงกระบวนการรับรองก็เช่นกัน ยังคงมีรากฐานมาจากการรับรองและประเมินในมิติพฤติกรรมภายนอกเป็นสำคัญ และหลายครั้งเป็นกระบวนการที่เน้นแบบควบคุม/สั่งการ และมีอำนาจเหนือกว่า เป็นผู้วินิจฉัยตัดสิน พิพากษาองค์กรต่าง ๆ เช่นกัน จนทำให้เกิดสภาวะกดดันและขาดความมั่นใจทั้งต่อปัจเจกและองค์กรที่ถูกตรวจประเมิน

กระบวนการรับรององค์กรคุณธรรม ที่นำเสนอในงานวิจัยชิ้นนี้ พยายามหลีกเลี่ยงกับดักทั้งสี่ประการข้างต้น โดยใช้ฐานกรอบแนวคิดที่สังเคราะห์จากฐานงานวิชาการสำคัญ ๆ หลายชิ้น ทั้งการมองโลกและสังคมประเทศในฐานะระบบที่มีชีวิต (Living System) และโดยเฉพาะการมององค์กรในฐานะ “องค์กรมีชีวิต” (Living Organization) ดังนั้น วิธีคิด (mindset) ของกระบวนการรับรององค์กรคุณธรรม จึงไม่ได้อยู่บนฐานของการตรวจสอบ ควบคุม กัดดัน แต่เป็นการสร้างแรงบันดาลใจ การเสริมอำนาจ การช่วยขับเคลื่อน และการสร้างการเรียนรู้โดยเฉพาะในแนวจิตตปัญญา ที่ทั้งเชื่อมั่นในมนุษย์และมองโลกอย่างเป็นองค์กร

New Paradigm (Moral) Accreditation Framework



Design by Sakchai, Chanchai, Saowanee; Contemplative Education Center, Mahidol University.

แผนภาพที่ 13 : กรอบแนวคิดการรับรององค์กรคุณธรรมแบบกระบวนการทัศน์ใหม่

กระบวนการรับรององค์กรคุณธรรม เริ่มต้นที่การชักชวนองค์กรผู้สนใจรับการรับรองให้ได้ร่วมกันกับผู้ประเมินในการทำไดอะล็อก (dialogical co-analysis) ด้วยเครื่องมือเช่น สุนทรียสาธก (Appreciative

Inquiry) เพื่อร่วมกันวิเคราะห์สถานะปัจจุบันของระบบองค์กรตนเอง ว่ามีคุณธรรมในมิติต่าง ๆ ขององค์กรอยู่ในกระบวนการทัศน์องค์กรระดับสี่อะไร (แดง เหลืองอำพัน ส้ม เขียว ฟ้า)? การประเมินองค์กรดังกล่าวนี้เป็นไปด้วยฐานวิธีคิดแบบการประเมินเชิงพัฒนา (Developmental Evaluation) ซึ่งไม่ใช่การประเมินเพื่อตัดสิน ดี ตรา และทำให้องค์กรหมดความมั่นใจ แต่เป็นไปเพื่อช่วยกันสะท้อนจากมิติโลกภายนอก มาสู่มิติภายในของทั้งบุคคลและองค์กร (เช่น ความเชื่อ วัฒนธรรม วิธีคิด ฯลฯ) ขององค์กร รวมทั้งแสวงหาเป้าประสงค์หรือความฝันร่วมกันของคนในองค์กร (New Dream : Co-Creation) เพื่อสร้างกระบวนการเปลี่ยนแปลง ช่วยกันวิวัฒนาการระดับคุณธรรมขององค์กรไปสู่ขั้นถัดไป ซึ่งเป็นระดับที่ซับซ้อนและครอบคลุมคุณค่าต่าง ๆ ได้มากขึ้น



แผนภาพที่ 14 : ภูเขาน้ำแข็ง แห่งการพัฒนาองค์กร (4 มิติ)

กระบวนการดังกล่าว มีองค์กรที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยงที่สร้างการแปรเปลี่ยน (Transformative Mentoring/Consulting) คอยช่วยประกบดูแล ตั้งแต่การจัดการฝึกอบรม (Training) ทั้งการเรียนรู้โลกด้านในของมนุษย์ผ่านกระบวนการจิตตปัญญาศึกษา (Contemplative Education), แนวคิดเกี่ยวกับวิวัฒนาการองค์กรสี่ต่าง ๆ (Reinventing Organization) ฯลฯ เพื่อติดตั้งทักษะต่างๆ รวมถึงโลกทัศน์แบบองค์รวมเข้าไปในองค์กร จากนั้น มีการติดตามผลผ่านการให้คำปรึกษาและจัดกระบวนการขับเคลื่อนพัฒนาองค์กรผ่าน 4 มิติสำคัญ (ดูแผนภาพข้างบนและตารางข้างล่าง) ได้แก่

- 1) มิติด้านในของระดับปัจเจกบุคคล ได้แก่ ความเชื่อ วิธีคิด (mindset) โลกทัศน์ ความคาดหวัง ความต้องการ การรับรู้ คุณค่า เป้าประสงค์ ส่วนบุคคล
- 2) มิติด้านในของระดับกลุ่มคน (collective) ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร เช่น เป้าประสงค์ร่วม ค่านิยมร่วม บรรยากาศ (ความไว้วางใจ ฯลฯ) เป็นต้น

- 3) **มิติด้านนอกของระดับปัจเจกบุคคล** ได้แก่ พฤติกรรมของคน เช่น ผลงานรายบุคคล บทบาทหน้าที่/ความเชี่ยวชาญ/สมรรถนะ เป็นต้น
- 4) **มิติด้านนอกของระดับกลุ่มคน** ได้แก่ ระบบขององค์กร ซึ่งหมายถึง โครงสร้าง กระบวนการ วิถีปฏิบัติ ยุทธศาสตร์ อำนาจหน้าที่ เป็นต้น

ตารางที่ 4 : กระบวนการขับเคลื่อนพัฒนาองค์กร 4 มิติ

	ระดับปัจเจกบุคคล (individual)	ระดับกลุ่มคน (collective)
มิติด้านนอก	พฤติกรรมของคน : ผลงานรายบุคคล, บทบาทหน้าที่/ความเชี่ยวชาญ/สมรรถนะ	ระบบขององค์กร : โครงสร้าง กระบวนการ วิถีปฏิบัติ ยุทธศาสตร์ อำนาจหน้าที่
มิติด้านใน	ความเชื่อ/mindset : ความคาดหวัง, ความต้องการ, การรับรู้, คุณค่า, เป้าประสงค์ ส่วนบุคคล	วัฒนธรรมองค์กร : เป้าประสงค์ร่วม, ค่านิยมร่วม, บรรยากาศ (ความไว้วางใจ ฯลฯ)

ที่มา : Frederic Laloux (Teal Organization, 2014, p.227-33) ประยุกต์จาก Ken Wilber (2006)

ขั้นตอนสุดท้ายของการให้การรับรองเชิงการพัฒนาในแต่ละรอบ คือ การช่วยทำให้เกิดกระบวนการแนวปฏิบัติ และวัฒนธรรมใหม่ ๆ (new process, practice, culture) ที่แฝงด้วยคุณธรรมระดับต่าง ๆ ไว้ในวิถีการดำเนินงานกิจกรรมอันเป็นปกติขององค์กรนั้น ๆ จากนั้น องค์กรสามารถพัฒนาตัวเองขึ้นไปได้อีก หมุนวนขึ้นสู่วิวัฒนาการองค์กรขั้นถัด ๆ ไป เช่น จากสี่เหลี่ยมอำพัน สู่สี่เหลี่ยม; จากสี่เหลี่ยม สู่สี่เหลี่ยม; จากสี่เหลี่ยม สู่สี่เหลี่ยม เป็นต้น

5.2.2 หลักเกณฑ์ เนื้อหาในการประเมินและรับรองการเป็นองค์กรคุณธรรม

จากกรอบการประเมินรับรององค์กรต่าง ๆ โดยเน้นมิติการรับรองเพื่อการพัฒนา โครงการวิจัยนี้ขอเสนอเกณฑ์การรับรององค์กรคุณธรรมเป็น 5 ระดับ โดยใช้เกณฑ์สำคัญ 2 ประการ คือ (1) inclusiveness กล่าวคือ องค์กรคุณธรรมขั้นสูงกว่าสามารถหลอมรวม โอบรับคุณค่าหลายชนิดได้มากกว่าองค์กรคุณธรรมในระดับชั้นที่ต่ำกว่า และ (2) sustainability กล่าวคือ องค์กรคุณธรรมขั้นสูงกว่ามีความยั่งยืนในระยะยาวมากกว่า หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า มีสำนึกรับรู้ต่อโลก (consciousness) ที่ขยายครอบคลุมความซับซ้อนของโลกและสังคมมนุษย์มากกว่าองค์กรคุณธรรมขั้นต่ำกว่า

ด้วยเกณฑ์ 2 ประการเรื่อง inclusiveness และ sustainability ดังกล่าว องค์กรคุณธรรม 5 ระดับ เป็นไปตามวิวัฒนาการองค์กร 5 สี (ดูตารางข้างล่างประกอบ) และแยกแยะได้ตามคุณค่าหรือสิ่งที่องค์กรในแต่ละระดับให้ความสำคัญ (primary concern) เรียงจากองค์กรที่มีวิวัฒนาการของความใส่ใจที่ขึ้นเฉพาะหน้ามากที่สุด คือ ความอยู่รอดขององค์กร (survival) จนถึงขั้นซับซ้อนและขยายขอบเขตความใส่ใจไปครอบคลุมเรื่องไกลจากปัจจัยเฉพาะหน้ามากที่สุด ดังนี้

ตารางที่ 5 : ข้อเสนอเกณฑ์การรับรององค์กรคุณธรรม 5 สี (ตามเกณฑ์ inclusiveness & sustainability)

แดง (Red) primary concern : อยู่รอด	อำพัน (Amber) primary concern : เสถียรภาพ/มั่นคง	ส้ม (Orange) primary concern : ประสิทธิภาพ สร้างสรรค์	เขียว (Green) primary concern : เท่าเทียม สัมพันธ์ ใส่ใจ	ฟ้าทะเล (Teal) primary concern : ไว้วางใจ ใจกว้าง อีสร มีความหมาย เต็มโต
ตัวอย่าง <ul style="list-style-type: none"> • ต้องมีอำนาจให้เพียงพอ; • นำใจนักเลง ดูแล/ปกป้องลูกน้องอย่างดี; • บุญคุณต้องทดแทน แค้นต้องชำระ; จำยอมต่อผู้มีอำนาจ 	ตัวอย่าง <ul style="list-style-type: none"> • พอใจในตำแหน่งหน้าที่ บทบาทของตน และทำงานให้ดีที่สุด • เชื่อฟังคำสั่ง ไม่ตั้งคำถาม (วินัยแบบกองทัพ) • ยึดมั่นในกฎ ระเบียบ (ไม่ลัดชั้นตอน) • ช่วยเหลือ (สงเคราะห์) (ทำเพราะหน้าที่ที่ได้รับคำสั่ง) • ตอบแทนผู้มีพระคุณ (อุปถัมภ์) 	ตัวอย่าง <ul style="list-style-type: none"> • Process : ใช้ทุกสิ่งคุ้มค่า ไม่มีของเหลือทิ้ง (วัตถุดิบ เวลา ฯลฯ) ในกระบวนการผลิต/ให้บริการ • ยึดมั่นต่อ Code of conduct; โปร่งใส ตรวจสอบคอร์รัปชัน • ใส่ใจดูแลและช่วยเหลือสังคมและชุมชนที่อยู่รอบข้าง & เพื่อภาพลักษณ์ที่ดี งามย้อนกลับ (CSR) + “ไม่ยาก “ตก รถไฟ” • รับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น ฯลฯ 	ตัวอย่าง <ul style="list-style-type: none"> • Work-life Balance, สมดุลระหว่าง สิ่งแวดล้อม สังคม เศรษฐกิจ • ยึดมั่นความเท่าเทียม และให้เกียรติผู้คน • ปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานอย่างจริงใจ และเปิดเผย • ใฝ่ดี/ empower (พัฒนา) ผู้ด้อยโอกาส; พร้อมช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน โดยไม่เกี่ยง • รู้คุณค่าต่อคนกลุ่มต่างๆ ในสังคม โดยเฉพาะกลุ่มที่มักถูกมองข้าม 	ตัวอย่าง <ul style="list-style-type: none"> • โลกนี้มีเพียงพอสำหรับทุกคน (Abundance mindset) • มีวินัยในตนเอง; ช่วยกันดูแลให้เพื่อนรักษาวินัยที่เขาตั้งไว้ • เชื่อตรงต่อเสียงเรียกและสำนึกดีของตัวเอง • มีจิตอาสาช่วยเหลือผู้อื่น/โลก ในฐานะที่ทำตามเป้าประสงค์ของตนเองและขององค์กร • สำนึกขอบคุณต่อธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม

1) องค์กรสีแดง : ความอยู่รอด (survival)

องค์กรสีแดงมักเป็นองค์กรที่อยู่ในสถานะโกลาหล ไร้ความแน่นอน เต็มไปด้วยเล่ห์กล หักเหลี่ยมเฉือนคมตลอดเวลา ผู้นำและสมาชิกในองค์กรจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับความอยู่รอดเฉพาะหน้าของตนเอง โดยการแสวงหาอำนาจให้เพียงพอ เพื่อให้ตัวเองเข้มแข็งและสามารถอยู่รอดได้ท่ามกลางความปั่นป่วนและความไม่แน่นอนต่างๆ ในสถานะปั่นป่วนเช่นนี้ หลายครั้ง ไม่สามารถปฏิสัมพันธ์กันแบบตรงไปตรงมาได้ และหลายครั้ง จำเป็นต้องยอมปิดตาข้างหนึ่งไปบ้าง เพื่อให้อยู่รอดได้ อย่างไรก็ตาม ในองค์กรแบบนี้ ผู้นำในระดับต่าง ๆ ขององค์กร มักเป็นคนมีน้ำใจนักเลง พร้อมช่วยเหลือ ดูแล หรือปกป้องลูกน้อง/ลูกทีมอย่างดีตลอด

2) องค์กรสีเหลืองอำพัน (Amber) : เสถียรภาพและความมั่นคง (stability and security)

ในขณะที่องค์กรสีแดง ใช้วิธีแสวงหาอำนาจเพื่อให้อยู่รอดได้ในสถานะโกลาหล องค์กรสีเหลืองอำพันเน้นกำจัดสถานะโกลาหลทิ้งไป โดยการสร้างระบบ ระเบียบ กลไก และกระบวนการต่างๆ เพื่อก่อให้เกิดเสถียรภาพและความมั่นคง ไม่ว่าจะเกิดอะไรขึ้น เสถียรภาพและความมั่นคงขององค์กรจะได้รับความใส่ใจเป็นอันดับแรกเสมอ สมาชิกขององค์กรประเภทนี้จะยึดมั่นในคติให้ฟังพอใจในตำแหน่งหน้าที่ของตนเอง และทำในบทบาทหน้าที่ของตนเองให้ดีที่สุด ไม่ทะเยอทะยาน ไม่โลภโมโสทันอยากได้การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งโดยเร็ว เน้นการเชื่อฟังคำสั่งของหัวหน้าโดยไม่ตั้งคำถาม ซึ่งมีส่วนคล้ายวินัยแบบกองทัพ องค์กรแบบนี้ให้ความสำคัญการยึดมั่นในกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ต่าง ๆ ขององค์กร ให้ความสำคัญกับการชื้อตรงต่อหน้าที่ ไม่ใช่เส้นสายเพื่อลัดชั้นตอน

องค์กรสีเขียวให้ความสำคัญช่วยเหลือผู้อื่นเพราะเป็นหน้าที่ที่ได้รับคำสั่งจากหัวหน้าหรือจากหน่วยงานมาให้ทำ ในชั้นที่ละเอียดขึ้น คือ การให้ความช่วยเหลือผู้ที่เดือดร้อนหรือผู้ที่ด้อยกว่าด้วยความเมตตาสงสาร แต่หลายครั้งก็เป็นวิธีคิดแบบ “สงเคราะห์” จากผู้ที่เหนือกว่าหรือมีมากกว่า ซึ่งยังไม่ใช่การเสริมอำนาจให้เขาได้พัฒนาแบบในองค์กรสีเขียว ในองค์กรสีเขียวบางแห่ง อาจให้ความสำคัญกับการตอบแทนผู้มีพระคุณ เช่นเดียวกับที่ลูกต้องตอบแทนพระคุณพ่อแม่ ซึ่งหลายครั้ง มีมิติของการสร้างระบบอุปถัมภ์ และพึ่งพิงอยู่ใต้อำนาจผู้อุปถัมภ์ได้เช่นกัน

3) องค์กรสีเขียว : ประสิทธิภาพและความคิดสร้างสรรค์

องค์กรสีเขียวให้คุณค่ากับเรื่องประสิทธิภาพและความคิดสร้างสรรค์ เน้นให้ระบบและกระบวนการผลิตสินค้าและผลิตภัณฑ์ รวมถึงการให้บริการต่าง ๆ เป็นไปโดยทุกสิ่งทุกอย่างอย่างคุ้มค่า ไม่มีของเหลือทิ้ง ไม่ว่าจะเป็นวัสดุ เครื่องใช้ เวลา ฯลฯ สมาชิกในองค์กรจะได้รับการอบรมให้ยึดมั่นต่อจรรยาบรรณหรือแนวทางปฏิบัติของพนักงานต่อองค์กร (code of conduct) ในฐานะที่จะทำให้องค์กรสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ระบบการทำงานเน้นความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ปราศจากคอร์รัปชัน

เมื่อมองออกไปนอกขอบเขตองค์กร องค์กรสีเขียวช่วยเหลือผู้อื่นด้วยหลากหลายเหตุผล และเป็นคุณธรรมที่มีความละเอียดแตกต่างกันไป ตั้งแต่ 1) เห็นองค์กรอื่น ๆ มีให้ความช่วยเหลือสังคม ทำสิ่งต่าง ๆ องค์กรตนเองรู้สึกไม่อยาก “ตกขบวนรถไฟ” จึงช่วยเหลือสังคมด้วยเช่นกัน 2) เป็นการ “คืนกำไรสู่สังคม” อันเป็นฐานคิดของแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility : CSR) 3) ช่วยเหลือตอบแทนสังคม เพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีงามย้อนกลับมาสร้างกำไรให้กับองค์กร อย่างไรก็ตาม หลายครั้ง องค์กรสีเขียวบางแห่งก็ถือว่าเป็นหน้าที่ที่จะต้องใส่ใจดูแลและให้ความช่วยเหลือสังคมและชุมชนรอบข้างสถานที่ตั้งขององค์กรหรือของโรงงานด้วยเช่นกัน กระนั้นก็ตาม กิจกรรมต่างๆทั้งหมดขององค์กรสีเขียวถูกกำกับไว้ด้วยข้อกำหนดที่ว่าผลกำไรและผลตอบแทนทั้งหลาย จะต้องเป็นไปเพื่อผู้ถือหุ้น ในฐานะที่เป็นผู้ทำให้องค์กรหรือบริษัทเติบโต มีเงินทุนหมุนเวียน หลายครั้ง หลักข้อนี้จึงย้อนแย้งกับคตินี้หรือวิธีคิดข้ออื่น ๆ ได้เช่นกัน

4) องค์กรสีเขียว : เท่าเทียม ใส่ใจ สัมพันธ์ดี

องค์กรสีเขียวให้คุณค่ากับความเท่าเทียม การใส่ใจดูแลกันและกัน และความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันภายในองค์กร ดังนั้น บางองค์กรจึงให้ความสำคัญกับการสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว (work-life balance) ของสมาชิกในองค์กร ในภาพกว้าง องค์กรสีเขียวให้ความสำคัญอย่างสมดุลกับความใส่ใจต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจ องค์กรสีเขียวยึดมั่นให้ความเท่าเทียมและให้เกียรติผู้คน เน้นการปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานและผู้คนที่เกี่ยวข้องอย่างตรงไปตรงมา ไม่คิดร้าย ไม่แทงข้างหลัง แต่ปฏิสัมพันธ์กันอย่างเปิดเผยและจริงใจ

เนื่องจากองค์กรสีเขียวให้ความสำคัญกับความเท่าเทียม ดังนั้น หลายองค์กรจึงไม่อาจนิ่งดูตาย เพื่อเห็นผู้อื่นในสังคมมีความเดือดร้อนได้ องค์กรสีเขียวพร้อมให้ความช่วยเหลือแบบเสริมอำนาจ (empower) ให้กับผู้ด้อยโอกาสในสังคม และพยายามหาทางเปลี่ยนแปลงในเชิงโครงสร้างของสังคม เพื่อลดการปิดกั้นโอกาสผู้ที่อยู่ชายขอบ ภายในองค์กรสีเขียวเอง ก็เน้นให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน โดยไม่เกี่ยงว่าเป็นงานของเธอ ของแผนกของเธอ ไม่ใช่ของฉัน เป็นต้น องค์กรสีเขียวให้คุณค่าอย่างมากต่อผู้คนในกลุ่มต่าง ๆ โดยเฉพาะชนชั้นแรงงานหรือผู้ด้อยอำนาจต่าง ๆ ในสังคม ในฐานะที่เป็นผู้สร้างโครงสร้างพื้นฐานต่าง ๆ ให้กับสังคมมาโดยตลอด ดังคติเช่น “แรงงานสร้างชาติ” เป็นต้น

5) องค์กรสีทิล (ฟ้าน้ำทะเล) : ใ่ว่างใจ จริงแท้ อีสรภาพ ความหมาย และเติบโต

องค์กรสีทิลเน้นให้ความสำคัญกับความใ่ว่างใจในกันและกัน ความมีอีสรภาพ และสามารถเป็นตัวของตัวเองได้อย่างจริงแท้ (authentic) เน้นให้การทำงานเป็นสิ่งที่สร้างแรงบันดาลใจและทำให้ชีวิตเติบโต รู้สึกถึงความหมายของงานที่ทำ ในขณะที่องค์กรสีอื่น ๆ โดยเฉพาะสีส้มและสีเหลืองอำพันที่มองว่าโลกนี้ไม่มั่นคงขาดแคลนและจำเป็นต้องตักตวง สะสม กักตุน ไว้ให้ได้มาก ๆ เพื่อความมั่นคงและมั่งคั่งขององค์กรในระยะยาว เป็นวิธีคิดแบบ scarcity mindset แต่องค์กรสีทิลมองโลกเป็นในทางตรงข้าม กล่าวคือ เชื่อว่าโลกนี้มีเพียงพอสำหรับทุกคน เป็นวิธีคิดที่เชื่อในความอุดมสมบูรณ์ของโลกใบนี้ (abundance mindset) ดังคำกล่าวอันลือลั่นของมหาตมา คานธี ที่ว่า “โลกมีเพียงพอสำหรับความจำเป็นต้องการของทุกคน แต่ไม่เพียงพอสำหรับความโลภของทุกคน” (“The world has enough for everyone's need, but not enough for everyone's greed.”)

สำหรับองค์กรสีทิล ไม่ใช่การถูกกำหนดวินัยจากภายนอก ไม่ว่าจะป็นหัวหน้าหรือจากองค์กรก็ตาม แต่เป็นการมีวินัยในตนเอง (self-discipline) ที่ตนเองสร้างขึ้น เพราะรู้ว่าจะช่วยให้ตนเองสามารถเดินตามเป้าประสงค์แห่งชีวิตของตนเองได้ ในขณะเดียวกัน ในระบบองค์กร ก็จะมีวัฒนธรรมและแนวปฏิบัติที่สนับสนุนให้เพื่อนร่วมงานช่วยกันดูแล เตือนสติ ให้เพื่อนร่วมงานอีกคน สามารถรักษาวินัยที่เขา/เธอตั้งไว้ได้เช่นกัน ทั้งนี้เพราะองค์กรสีทิลมีความใ่ว่างใจในเจตนาของกันและกันมากเพียงพอ

องค์กรสีทิลให้ความสำคัญไม่เพียงกับการซื้อสัตย์และซื้อตรงต่อระบบมาตรฐานของโลกภายนอกเท่านั้น แต่ยังรวมถึงโดยเฉพาะอย่างยิ่งการซื้อสัตย์และซื้อตรงต่อเสียงเรียกภายใน (inner-calling) และสำนึกรับผิดชอบชั่วดีในใจของตนเอง เป็นอย่างมาก สำหรับองค์กรสีทิลนั้น การออกไปช่วยเหลือคนอื่นในสังคม ไม่ใช่เป็นไปในฐานะผู้เสียสละหรือมีใจเอื้ออารี แต่เป็นไปเพราะเป็นการดำเนินตามเสียงเรียกและเป้าประสงค์ภายในของแต่ละคนและขององค์กรด้วยเช่นกัน กล่าวอีกนัยหนึ่ง แม้นคนอื่นไม่เห็นคุณค่า หรือบางครั้งอาจไม่เป็นผลดีต่อกำไรหรือยอดขายขององค์กร แต่สมาชิกในองค์กรสีทิลก็อาจเลือกทำ เพราะนั่นคือสิ่งที่เป้าประสงค์ของตนเองหรือขององค์กรบอกให้ทำ

เนื่องจากองค์กรสีทิลให้ความใส่ใจต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นองค์รวม และเห็นว่ามนุษย์เป็นส่วนหนึ่งของระบบนิเวศธรรมชาติ ดังนั้น หลายองค์กร สมาชิกจึงมีสำนึกรู้คุณค่าธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ในฐานะที่เป็นระบบที่ช่วยเหลือเลี้ยงทะนุบำรุงสังคมมนุษย์ให้ดำเนินชีวิตอยู่ได้มาตลอด และปรับปรุงกระบวนการผลิตหรือใช้วัตถุดิบที่ทำร้ายธรรมชาติน้อยที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

อย่างไรก็ตาม ในทุก ๆ องค์กร มักประกอบด้วยผู้คนและกระบวนการองค์กร (organizational process) ที่มีมากกว่าสี่ไต่สี่หนึ่งล้าน ๆ เสมอ กล่าวอีกนัยหนึ่ง **องค์กรหนึ่ง ๆ อาจมีหลายระดับสี่ปะปนกันไป ในมิติที่แตกต่างกัน** เช่น บางองค์กรอาจมีผู้นำเป็นสี่ที่ล (เช่น ให้ความใส่ใจกับการสร้างระบบนิเวศที่สมาชิกได้เติบโตและทำงานที่มีความหมายกับชีวิต ฯลฯ) แต่ตัวโครงสร้างขององค์กร (organizational structure) ยังเป็นแบบลำดับชั้น (hierarchy) แบบสี่เหลี่ยม-อำพันและสี่ล้อมอยู่ในขณะที่แนวปฏิบัติบางอย่างขององค์กร (organizational practice) มีความเป็นสี่เดียว (เช่น ให้ความเท่าเทียมกับสี่ที่ลหลากหลาย ไม่ว่าคนๆนั้นจะในตำแหน่งหน้าที่อะไร ฯลฯ) เป็นต้น ทั้งนี้ กล่าวได้ว่า เป็นเพราะ **องค์กรต่าง ๆ ล้วนไม่หยุดนิ่ง และอยู่ในวิวัฒนาการของตนเองเช่นกัน ขึ้นอยู่กับจังหวะเวลาและเงื่อนไขปัจจัยหลายประการตามบริบทของแต่ละองค์กร ว่ามิติต่าง ๆ กำลังส่งอิทธิพลชักนำให้องค์กรให้เคลื่อนไปทางใดมากกว่ากัน** ดังนั้น การระบุว่าองค์กรใดเป็นสี่อะไรนั้น จึงเป็นการประเมิน ณ เฉพาะเวลาหนึ่ง ๆ เท่านั้น **ว่าสี่ใดเป็นสี่ที่โดดเด่น เข้มข้นที่สุดขององค์กร?**

นอกจากนี้ ในแง่พัฒนาการขององค์กรแล้ว เราสามารถพิจารณาได้ 2 ชนิด **ชนิดแรก** คือ ดังที่กล่าวมาแล้ว คือ **วิวัฒน์ข้ามสี่** เคลื่อนวิวัฒนาการจากสี่ก่อนหน้า ซึ่งให้ความรับรู้โลกในขอบเขตที่เล็กกว่า ไปสู่สี่ถัดมา ซึ่งรับรู้โลกในระดับที่กว้างขวางขึ้นและซับซ้อนมากขึ้น เช่น เคลื่อนจากการเป็นองค์กรสี่เหลี่ยมไปเป็นองค์กรสี่ล้อม หรือการเป็นองค์กรสี่ล้อมไปเป็นองค์กรสี่เดียว เป็นต้น **ชนิดที่สอง** คือ บางครั้งเงื่อนไขปัจจัยต่างๆ ยังไม่เอื้อให้องค์กรสามารถวิวัฒน์ข้ามสี่ได้ แต่ก็ยังสามารถมีการเปลี่ยนแปลง **พัฒนาภายในสี่เดิม** ที่เป็นจิตสำนึกส่วนใหญ่ขององค์กร เพื่อให้องค์กรโดยรวมมีสุขภาพมากขึ้นได้เช่นกัน อาทิเช่น เป็นองค์กรสี่ล้อมที่มีสุขภาพมากขึ้น (healthy orange) กล่าวคือ อาจเป็นองค์กรแสวงหาผลกำไรที่สี่ใจเฉพาะเรื่องประสิทธิภาพเท่านั้น ผู้คนรู้สึกต้องวิ่งตามเกณฑ์ชี้วัด KPI ซึ่งกำหนดลงมาจากหัวหน้าหรือแผนกทรัพยากรบุคคล จนไม่สามารถคิดอะไรเป็นตัวของตัวเองได้ ก็เคลื่อนพัฒนาเป็นสี่ใจกับการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและผู้คนยังคงสามารถมีความคิดสร้างสรรค์ได้อีกด้วย เช่น มีระบบตัวชี้วัด KPI และการประเมินผลงานที่ยืดหยุ่น สมาชิกสามารถร่วมเป็นผู้สร้างสรรค์ในการกำหนดเกณฑ์ตัวชี้วัด KPI ที่ตบโจทย์ลักษณะเฉพาะของหน่วยงานของตน ร่วมกับหัวหน้าหรือแผนกทรัพยากรบุคคลได้ เป็นต้น

5.2.3 วิธีการ ขั้นตอน ในการประเมินและรับรอง

ทีมผู้วิจัยเสนอว่า การรับการประเมินองค์กรคุณธรรม ให้เป็นไปโดยความสมัครใจ องค์กรที่สนใจสามารถเข้ารับการอบรมเพื่อทำความเข้าใจมาตรฐานคุณธรรมและขั้นตอนการประเมิน เมื่อมีความเข้าใจและมั่นใจระดับหนึ่งแล้ว จึงเข้าสู่กระบวนการประเมินเพื่อขอรับการรับรอง ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 องค์กรที่สนใจทำแบบประเมินตนเอง และนำส่งให้หน่วยงานตรวจประเมิน ซึ่งถือเป็นการส่งใบสมัครขอรับการรับรอง

ขั้นตอนที่ 2 หน่วยงานประเมินตรวจทานข้อมูลในแบบประเมินตนเอง เพื่อพิจารณาว่าสามารถผ่านเกณฑ์เบื้องต้นหรือไม่ ซึ่งในขั้นนี้เป็นการประเมินความพร้อมจากข้อมูลที่แสดงมาในแบบประเมิน โดยที่ผู้ตรวจประเมินจะช่วยให้คำแนะนำเหมือนพี่เลี้ยง และเมื่อข้อมูลมีเพียงพอและพิจารณาแล้วว่ามีความเป็นไปได้ที่จะได้รับการรับรอง หน่วยงานตรวจประเมินแจ้งให้ผู้สมัครทราบและให้เตรียมตัวเพื่อให้หน่วยงานตรวจประเมินเข้าตรวจประเมิน ณ สถานที่ทำการ ในการนี้ให้ผู้สมัครแจ้งชื่อหน่วยงานหรือบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้อง (stakeholders) เช่น ผู้ใช้บริการ คู่ค้า ลูกค้า หน่วยงานกำกับดูแล เป็นต้น เพื่อที่หน่วยงานตรวจประเมินจะติดต่อหน่วยงานหรือบุคคลดังกล่าวเพื่อสัมภาษณ์หรือเก็บข้อมูลด้วยวิธีหนึ่งวิธีใด (ในขั้นตอนที่ 4)

ขั้นตอนที่ 3 หน่วยงานตรวจประเมินส่งทีมผู้ตรวจประเมินเข้าประเมิน ณ ที่ทำการของผู้สมัคร ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารและปฏิบัติงานของผู้สมัคร และขอให้ผู้สมัครนำเสนอการปฏิบัติจริงหรือตัวอย่างผลสัมฤทธิ์

ขั้นตอนที่ 4 หน่วยงานตรวจประเมินสัมภาษณ์หรือเก็บข้อมูลหน่วยงานหรือบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้อง (stakeholders)

ขั้นตอนที่ 5 หน่วยงานตรวจประเมินรวบรวมข้อมูลทั้งหมด รวมถึงข้อมูลของผู้สมัครที่ปรากฏตามสื่อต่าง ๆ แล้วทำการวิเคราะห์ ให้คะแนนตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด จากนั้นส่งผลคะแนนให้ผู้สมัครทราบและสอบถามความสมัครใจว่าต้องการคำแนะนำเพิ่มเติมเพื่อปรับปรุงมิติหนึ่งมิติใดเพิ่มหรือไม่ ก่อนที่จะเสนอคะแนนให้คณะกรรมการตัดสิน

ขั้นตอนที่ 6 หน่วยงานตรวจประเมินนำส่งคะแนนให้ ศคช. เพื่อนำเข้าประชุมคณะกรรมการตัดสิน ซึ่งในการประชุมคณะกรรมการตัดสิน คณะกรรมการหรือ ศคช. อาจขอให้หน่วยงานตรวจประเมินส่งผู้แทนร่วมให้ข้อมูลในการประชุมด้วยก็ได้

ขั้นตอนที่ 7 ศูนย์คุณธรรม (องค์การมหาชน) ประกาศผลการตัดสิน โดยกำหนดอายุของการรับรองเป็นระยะเวลา เช่น 3 ปี

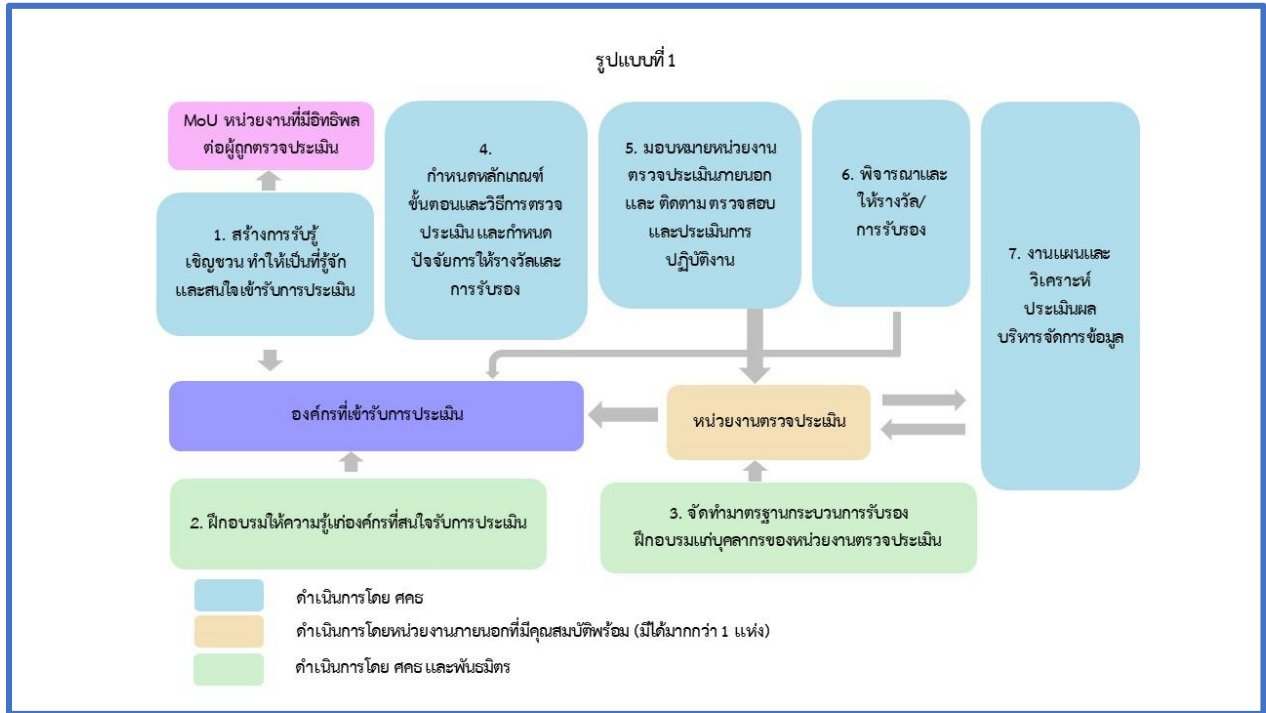
เมื่อพ้นระยะเวลาดังกล่าว ผู้ที่ได้รับการรับรองสามารถยื่นสมัครได้อีกครั้งโดยจะมีขั้นตอนที่สั้นและกระชับขึ้น รวมถึงกรณีที่ผู้ที่ได้รับการรับรองยังไม่ครบทุกมิติหรือในระดับสูงสุด สามารถยื่นสมัครได้อีกเมื่อพ้นการตัดสินไปแล้ว 1 ปี โดยในระหว่างนั้นสามารถขอรับคำแนะนำในการปรับปรุงการดำเนินงานและ/หรือเข้ารับการอบรมของ ศูนย์คุณธรรม (องค์การมหาชน) และพันธมิตร เพื่อยกระดับองค์กรในมิติที่ต้องการได้

5.2.4 โครงสร้าง บทบาท หน้าที่ ของผู้เกี่ยวข้อง : ข้อเสนอ 3 ทางเลือกสำหรับศูนย์คุณธรรม

จากภารกิจงาน 7 กลุ่มที่กล่าวในหัวข้อที่แล้ว ทีมวิจัยเสนอว่า โครงสร้างของกระบวนการรับรองอาจมีได้ 3 รูปแบบ ซึ่งศูนย์คุณธรรมสามารถพิจารณาเป็นทางเลือก ดังนี้

ก. รูปแบบที่ 1 : ศูนย์คุณธรรมดำเนินการเป็นส่วนใหญ่

ยกเว้นในขั้นตอนการตรวจประเมินที่จะใช้การมอบหมายหน่วยงานภายนอกที่มีความชำนาญในการตรวจประเมิน โดยมีโครงสร้างตามภาพประกอบ



แผนภาพที่ 15 : การขับเคลื่อนการประเมินองค์กรคุณธรรม ทางเลือกที่ 1

- ศูนย์คุณธรรมดำเนินการเป็นส่วนใหญ่

ตารางที่ 6 : แนวคิดและเหตุผลสนับสนุนแนวคิดของรูปแบบที่ 1 - ศูนย์คุณธรรมดำเนินการเป็นส่วนใหญ่

งาน	ผู้ดำเนินการ/วิธีการ	บทบาท หน้าที่	เหตุผล
1. การสร้างการรับรู้ เชิญชวน ทำให้เป็นที่รู้จักและสนใจเข้ารับการประเมิน	ศูนย์คุณธรรมดำเนินการเอง รวมถึงว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษา ด้าน การประชาสัมพันธ์ และสร้างเครือข่ายพันธมิตรกับหน่วยงานที่มีองค์กรในสังกัด เช่น กพร. สภาอุตสาหกรรม หอการค้า สภาวิชาชีพต่าง ๆ	- คิดกลยุทธ์ที่ทำให้รางวัลหรือการรับรองมีคุณค่าเชิงธุรกิจและ/หรือภาพลักษณ์หรือชื่อเสียงที่ดี - กำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน และแบ่งดำเนินการเป็นช่วง ๆ - จัดทำช่องทางสื่อสารที่กลุ่มเป้าหมายและประชาชนเข้าถึงได้ง่าย เช่น มีเว็บไซต์ เฉพาะเป็นศูนย์รวมข้อมูล	การทำให้รางวัลหรือการรับรองมีคุณค่าหรือมีประโยชน์ต่อผู้รับการประเมินเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความสนใจเข้ารับ การประเมิน

งาน	ผู้ดำเนินการ/วิธีการ	บทบาท หน้าที่	เหตุผล
		<p>ความรู้ ขั้นตอนและวิธีการรับการประเมิน สื่อสารกิจกรรม เผยแพร่กรณีตัวอย่างหรือองค์กรต้นแบบ</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีแผนสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย - สร้างเครือข่ายพันธมิตรด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น ลงนาม MoU 	
2. ฝึกอบรมให้ความรู้แก่องค์กรที่สนใจ (ก่อน ระหว่าง หลัง การประเมิน)	ดำเนินการเองและหาพันธมิตรที่มีความเชี่ยวชาญ และดำเนินการร่วมกัน	<ul style="list-style-type: none"> - กำหนดหลักสูตรมาตรฐาน - สร้าง trainer - จัดฝึกอบรมตามกำหนด สม่ำเสมอและตามการร้องขอ - มีช่องทางให้คำปรึกษา 	องค์ความรู้ค่อนข้าง เป็นเรื่องใหม่ และกลุ่มเป้าหมายวงกว้าง
3. จัดทำมาตรฐานของกระบวนการรับรอง ฝึกอบรมให้ความรู้แก่ผู้ตรวจประเมิน	ดำเนินการเองและหาพันธมิตรที่มีความเชี่ยวชาญ และดำเนินการร่วมกัน	<ul style="list-style-type: none"> - กำหนดมาตรฐาน กระบวนการรับรองและหลักสูตรฝึกอบรม - สร้าง trainer - จัดฝึกอบรมตามกำหนด - มีช่องทางให้คำปรึกษา 	เพื่อให้ได้มาตรฐานและ ผู้ตรวจประเมินที่มีคุณภาพและรักษาคุณภาพ
4. กำหนดหลักเกณฑ์ ขั้นตอนและวิธีการตรวจประเมิน และ กำหนดปัจจัยการให้รางวัลและการรับรอง	ดำเนินการเอง โดยอาจมีผู้ทรงคุณวุฒิเป็นที่ปรึกษา	กำหนดหลักเกณฑ์ ขั้นตอนและวิธีการตรวจประเมิน และ กำหนดปัจจัยการให้รางวัลและการรับรอง	
5. ทำการตรวจประเมิน	ระยะแรก: คัดเลือกและมอบหมาย (ว่าจ้าง) หน่วยงานตรวจประเมินภายนอก โดยศูนย์คุณธรรมรับผิดชอบ ค่าใช้จ่ายและทำสัญญา	<ul style="list-style-type: none"> - กำหนดคุณสมบัติและวิธีการคัดเลือก - กำหนดหน้าที่ที่หน่วยงานตรวจประเมินต้องดำเนินการ - ติดตาม ตรวจสอบ และ ประเมินการปฏิบัติงานทั้งระดับ หน่วยงานและผู้ตรวจประเมิน 	กลุ่มเป้าหมายมีจำนวนมาก และมีบริบทที่แตกต่างและเฉพาะตัว การมอบหมาย หน่วยงานภายนอกที่มีความเข้าใจบริบทของผู้รับการประเมินแต่ละ

งาน	ผู้ดำเนินการ/วิธีการ	บทบาท หน้าที่	เหตุผล
	ที่มีกำหนดอายุและเงื่อนไขการต่อสัญญา ระยะต่อไป (ระยะยาว): รับรองหน่วยงานตรวจประเมินภายนอก และให้ผู้ถูกตรวจเป็นผู้เลือกหน่วยงานตรวจประเมินและรับผิดชอบค่าใช้จ่าย	- มีช่องทางให้คำปรึกษาแก่หน่วยงานตรวจประเมิน - มีงบประมาณที่เพียงพอ	กลุ่มจะช่วยให้ทำงานด้วยความเข้าใจ
6. พิจารณาให้รางวัลและ/หรือให้การรับรอง	คณ ะ ทํ า ง า น ที่ ป ร ะ ก อ บ ดั ว ย ผู้ทรงคุณวุฒิ	- แต่งตั้งคณะทำงาน - กำหนดกติกาการตัดสินคะแนนและระดับรางวัลหรือการรับรอง - คำนวณคะแนนจากหน่วยงานตรวจประเมินเสนอคณะกรรมการ - ประกาศรางวัล	รางวัลและการรับรองมีความน่าเชื่อถือเนื่องจากมาจากผู้ทรงคุณวุฒิและมีความเป็นกลาง โดยอยู่ภายใต้การดูแลของศูนย์คุณธรรมที่มีความน่าเชื่อถือ
7. งาน แผน และ วิเคราะห์ ประเมินผล บริหารจัดการข้อมูล	ดำเนินการเอง	นำข้อมูลผลการประเมินมาวิเคราะห์ เพื่อปรับปรุงมาตรฐานและวางแผนผลักดันให้มีการนำไปใช้ให้กว้างขวางยิ่งขึ้น	ได้นำผลลัพธ์และสิ่งที่เกิดขึ้นปรับปรุงกระบวนการให้ดีขึ้น

ข้อดีของรูปแบบที่ 1 :

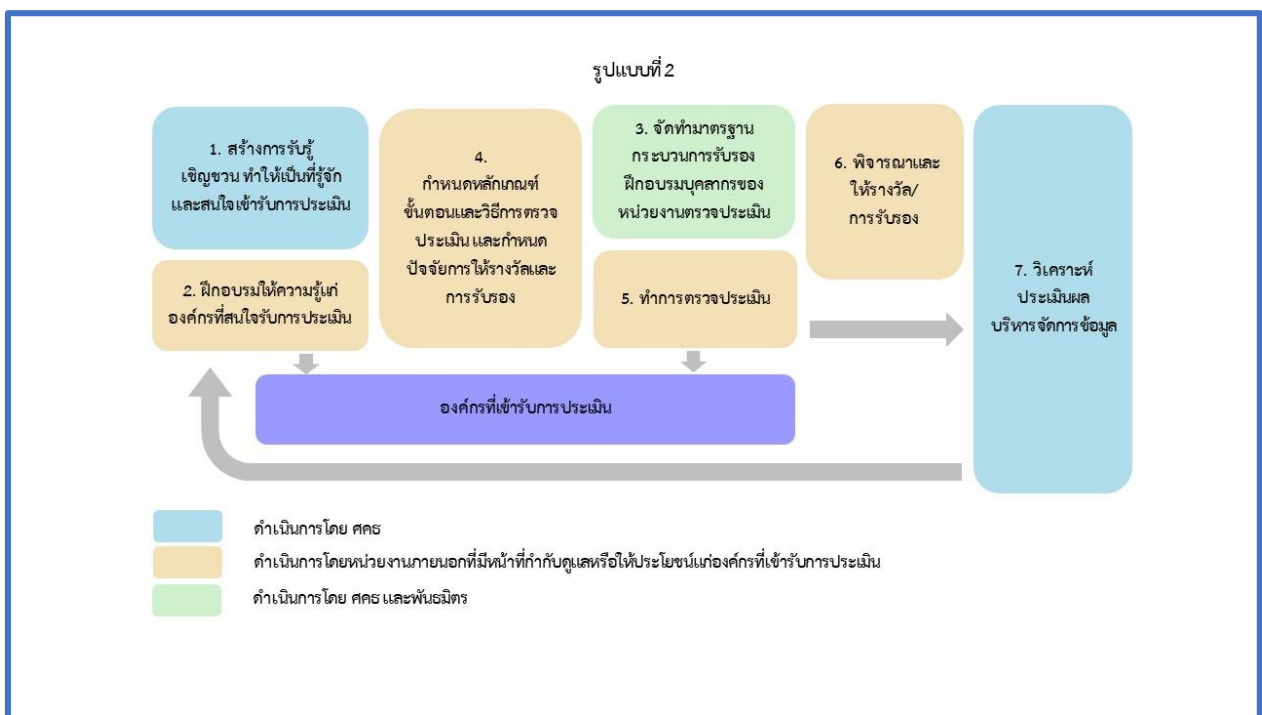
1. ศูนย์คุณธรรมสามารถกำหนดแนวทางและวิธีการประเมินได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งจะช่วยให้มั่นใจได้ในมาตรฐานของการประเมินคุณธรรมที่กำหนด
2. มีองค์กรที่รับผิดชอบชัดเจน กระบวนการรับรองจะเกิดขึ้นได้อย่างแน่นอน ซึ่งมีความจำเป็นในช่วงเริ่มต้นของการจัดตั้งกระบวนการรับรองอย่างมาก
3. สามารถบูรณาการเข้ากับงานขับเคลื่อนคุณธรรมของศูนย์คุณธรรมได้ดี ทำให้ภาพรวมการขับเคลื่อนคุณธรรมมีเอกภาพ กำหนดทิศทางได้ชัดเจน

ข้อเสีย

1. ในระยะแรก ศูนย์คุณธรรมอาจต้องมีภาระค่าใช้จ่ายในการว่าจ้างหน่วยตรวจประเมินทำหน้าที่ตรวจประเมิน
2. เนื่องจากการเข้ารับการประเมินแบบสมัครใจ ศูนย์คุณธรรมจำเป็นต้องทำการประชาสัมพันธ์เชิงรุกเพื่อเชิญชวนองค์กรต่าง ๆ ให้สนใจเข้ารับการประเมิน หรือมีวิธีการให้แรงจูงใจทั้งทางเศรษฐกิจและประโยชน์อื่นเพื่อสร้างความน่าสนใจให้แก่การประเมินหรือรับรอง

ข. รูปแบบที่ 2 : หน่วยงานกำกับ (regulator) เป็นผู้ดำเนินการ

โดยศูนย์คุณธรรมดำเนินการเฉพาะการสร้างการรับรู้ การจัดทำมาตรฐานของกระบวนการรับรอง การฝึกอบรมให้หน่วยงานตรวจประเมินและการติดตามเพื่อประเมินผลในภาพใหญ่ โดยหน้าที่การตรวจประเมินเป็นของหน่วยงานภายนอก เพื่อให้กระบวนการมีความยืดหยุ่นและสอดคล้องตามบริบทของผู้รับการประเมิน ซึ่งหากหน่วยงานตรวจประเมินเป็นหน่วยงานที่มีอำนาจหน้าที่ในการกำกับดูแลองค์กรที่รับการประเมินหรือมีโอกาสให้ประโยชน์แก่องค์กรที่รับการประเมิน เช่น เป็นผู้สนับสนุนทุน โครงการ หรืองบประมาณ หรือให้องค์ความรู้ จะทำให้ผู้รับการประเมินมีความสนใจเข้ารับการประเมินมากขึ้น ดังมีโครงสร้างตามภาพประกอบ



แผนภาพที่ 16 : การขับเคลื่อนการประเมินองค์กรคุณธรรม
ทางเลือกที่ 2 - หน่วยงานกำกับ (regulator) เป็นผู้ดำเนินการ

ตารางที่ 7 : แนวคิดและเหตุผลสนับสนุนแนวคิดของรูปแบบที่ 2 - หน่วยงานกำกับ (regulator) เป็น
ผู้ดำเนินการ

งาน	ผู้ดำเนินการ/วิธีการ	บทบาท หน้าที่	เหตุผล
1. การสร้างการรับรู้ เชิงบวก ทำให้เป็นที่ รู้จักและสนใจเข้ารับ การประเมิน	ศูนย์คุณธรรมดำเนินการ เอง รวมถึงว่าจ้างบริษัท ที่ปรึกษาด้านการ ประชาสัมพันธ์	- คิดกลยุทธ์ที่ทำให้รางวัลหรือ การรับรองมีคุณค่าเชิงธุรกิจ และ/หรือภาพลักษณ์หรือ ชื่อเสียงที่ดี - กำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ ชัดเจน และแบ่งดำเนินการเป็น ช่วง ๆ - จัดทำช่องทางสื่อสารที่ กลุ่มเป้าหมายและประชาชน เข้าถึงได้ง่าย เช่น มีเว็บไซต์ เฉพาะเป็นศูนย์รวมข้อมูล ความรู้ สื่อสารกิจกรรม เผยแพร่กรณีตัวอย่างหรือ องค์กรต้นแบบ - มีแผนสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย	การทำให้รางวัลหรือ การรับรองมีคุณค่าหรือ มีประโยชน์ต่อผู้รับการ ประเมินเป็นปัจจัย สำคัญที่ทำให้เกิดความ สนใจ เข้ารับ การ ประเมิน
2. ฝึกอบรมให้ความรู้ แก่องค์กรที่สนใจ (ก่อน ระหว่าง หลัง การ ประเมิน)	หน่วยงานตรวจประเมิน ดำเนินการ โดยอาจหา พันธมิตรที่มีความ เชี่ยวชาญ และ ดำเนินการร่วมกัน	- กำหนดหลักสูตร - สร้าง trainer - จัดฝึกอบรมตามกำหนด สม่ำเสมอและตามการร้องขอ - มีช่องทางให้คำปรึกษา	องค์ความรู้ที่ค่อนข้าง เป็นเรื่องใหม่ และ กลุ่มเป้าหมาย เฉพาะเจาะจงจึงควรมี เนื้อหาตามบริบทของ กลุ่มนั้น ๆ
3. จัดทำมาตรฐานของ กระบวนการรับรอง และฝึกอบรมให้ความรู้ แก่ผู้ตรวจประเมิน	ศูนย์คุณธรรม ดำเนินการเพื่อให้มี แนวทางหลักที่เป็น มาตรฐาน	- กำหนดมาตรฐาน กระบวนการรับรองและ หลักสูตรฝึกอบรม - จัดฝึกอบรมตามกำหนด - มีช่องทางให้คำปรึกษา	เพื่อให้ได้มาตรฐานและ ได้ผู้ตรวจประเมินที่มี คุณภาพและรักษา คุณภาพได้

งาน	ผู้ดำเนินการ/วิธีการ	บทบาท หน้าที่	เหตุผล
4. กำหนดหลักเกณฑ์ ขั้นตอนและวิธีการ ตรวจสอบประเมิน และ กำหนดปัจจัยการให้ รางวัลและการรับรอง	หน่วยงานตรวจสอบประเมิน ดำเนินการ โดยมีศูนย์ คุณธรรมเป็นที่ปรึกษา	กำหนดหลักเกณฑ์ ขั้นตอนและ วิธีการตรวจสอบประเมิน และ กำหนดปัจจัยการให้รางวัลและการรับรอง	
5. ทำการตรวจสอบประเมิน	หน่วยงานตรวจสอบประเมิน ดำเนินการ	<ul style="list-style-type: none"> - กรณีเป็นความสมัครใจ หน่วยงานตรวจสอบประเมินทำการ เชิญชวน รับสมัคร และตรวจสอบ ประเมินตามกระบวนการ มาตรฐานของศูนย์คุณธรรมที่ ปรับแต่งให้เข้ากับบริบทของ กลุ่มเป้าหมาย - กรณีกำหนดเป็นภาคบังคับ หรือเงื่อนไข (เช่น ในการให้ทุน) หน่วยงานตรวจสอบประเมินทำการ ตรวจสอบประเมินตามกระบวนการ มาตรฐานของศูนย์คุณธรรมที่ ปรับแต่งให้เข้ากับบริบทของ กลุ่มเป้าหมาย - รายงานสรุปผลต่อศูนย์ คุณธรรมเพื่อทำสถิติและ/หรือ ปรับปรุงกระบวนการมาตรฐาน 	หน่วยงานตรวจสอบ ประเมินมีความเข้าใจ บริบทของผู้รับการ ประเมิน
6. พิจารณาให้รางวัล และ/หรือให้การรับรอง	หน่วยงานตรวจสอบประเมิน เป็นผู้กำหนด	<ul style="list-style-type: none"> - อาจใช้วิธีแต่งตั้งคณะทำงาน - กำหนดกติกาการตัดสิน คะแนนและระดับรางวัลหรือ การรับรอง - ประกาศรางวัล 	รางวัลและการรับรองมี ความ น่า เชื่อ ถือ เนื่องจากหน่วยงาน ตรวจสอบประเมินมีความ น่าเชื่อถือและประเมิน ตามแนวทางมาตรฐาน
7. งาน แขน และ วิเคราะห์ ประเมินผล บริหารจัดการข้อมูล	ศูนย์คุณธรรมดำเนินการ	นำข้อมูลผลการประเมินและ ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) จากหน่วยงานตรวจสอบประเมินมา	ทำให้เกิดการพัฒนา อย่างต่อเนื่อง เป็นที่

งาน	ผู้ดำเนินการ/วิธีการ	บทบาท หน้าที่	เหตุผล
		วิเคราะห์ เพื่อปรับปรุงมาตรฐานและวางแผนผลักดันให้มีการนำไปใช้ให้กว้างขวางยิ่งขึ้น	ยอมรับมากขึ้นตามลำดับ

ข้อดีของรูปแบบที่ 2

1. กระบวนการการรับรองที่นำไปใช้กับแต่ละกลุ่มเป้าหมายสามารถปรับให้ตรงกับบริบทของผู้รับการประเมิน โดยหน่วยงานตรวจประเมินมีความเข้าใจสภาพแวดล้อมของผู้รับการประเมินเป็นอย่างดี
2. เนื่องจากการเข้ารับการประเมินน่าจะเป็นข้อกำหนดของหน่วยงานกำกับดูแลหรือหน่วยงานที่ให้ประโยชน์แก่ผู้รับการประเมิน จึงมีความเป็นไปได้ว่าจะมีผู้เข้ารับการประเมินจำนวนมาก และไม่มีประเด็นเรื่องผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่าย

ข้อเสียของรูปแบบที่ 2

1. การควบคุมมาตรฐานอาจทำได้ไม่เต็มที่
2. การให้ความรู้และการฝึกอบรมให้แก่ผู้ทำหน้าที่ตรวจประเมินอาจจะมีจำนวนมากเนื่องจากหน่วยงานตรวจประเมินน่าจะมีจำนวนมาก
3. ต้องใช้การโน้มน้าวที่สูง ศูนย์คุณธรรมจะต้องเชิญชวนหน่วยงานที่มีแนวโน้มว่าจะเป็นผู้ตรวจประเมินให้เห็นความสำคัญของการรับรองคุณธรรมเพื่อนำกระบวนการรับรองไปใช้เป็นส่วนหนึ่งของการกำกับดูแลหรือเป็นเงื่อนไขในการให้ประโยชน์ต่อไป ถ้าหาพันธมิตรไม่ได้ กระบวนการรับรองอาจไม่เกิดขึ้นได้
4. กระบวนการรับรองจะแยกออกจากงานส่วนอื่นของศูนย์คุณธรรม ซึ่งจะทำให้ impact ของศูนย์คุณธรรมต่อสังคมคุณธรรมลดน้อยลง

ค. รูปแบบที่ 3 : ตั้งหน่วยงานใหม่เป็นผู้ดูแล

โดยศูนย์คุณธรรมดำเนินการเฉพาะการกำหนดนโยบาย จัดทำมาตรฐานกระบวนการรับรอง ฝึกอบรมผู้ตรวจประเมินของหน่วยงานตรวจประเมิน และติดตามประมวลผลในภาพรวม โดยหน้าที่ในงานอื่นของการรับรองเป็นขององค์กรที่จัดตั้งขึ้นเพื่อทำบทบาทนี้โดยเฉพาะ ดังมีโครงสร้างตามภาพประกอบ



แผนภาพที่ 17 : การขับเคลื่อนการประเมินองค์กรคุณธรรม ทางเลือกที่ 3 - ตั้งหน่วยงานใหม่เป็นผู้ดูแล

ข้อดีของรูปแบบที่ 3

1. ศูนย์คุณธรรมสามารถกำหนดนโยบายหรือเป้าหมายการรับรองหรือขยายผลการรับรองคุณธรรมให้กว้างขวางขึ้นได้ ทั้งนี้ อาจขึ้นอยู่กับอำนาจทางกฎหมายหรือความสัมพันธ์ทางกฎหมายระหว่างศูนย์คุณธรรมกับหน่วยงานตั้งใหม่ดังกล่าว
2. ศูนย์คุณธรรมสามารถควบคุมมาตรฐานของกระบวนการรับรองได้ และการฝึกอบรมผู้ทำหน้าที่ตรวจประเมินอยู่ในวิสัยที่ทำได้เนื่องจากเป็นหน่วยงานตรวจประเมินเพียงแห่งเดียว
3. มีหน่วยงานรับผิดชอบชัดเจน สามารถขับเคลื่อนได้เต็มที่
4. กระบวนการรับรองจะพัฒนาและเติบโตได้ดีที่สุด

ข้อเสียของรูปแบบที่ 3

1. การตั้งองค์กรใหม่มีขั้นตอนมากและอาจต้องใช้เวลาานาน
2. ต้องมีการใช้งบประมาณของประเทศในการจัดตั้งและบริหารองค์กรใหม่

5.3 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการนำมาตรฐานคุณธรรมและกระบวนการรับรองไปใช้กับองค์กรต่างๆ

เนื่องด้วยกรอบแนวคิดกระบวนการรับรองนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะใช้ในการประเมินคุณธรรม ซึ่งมีความหมายแตกต่างจากจริยธรรมหรือการตัดสินใจผิดที่มีการรับรองอยู่บ้างแล้ว และกระบวนการรับรองตามกรอบแนวคิดนี้เป็นการประเมินเชิงคุณภาพ ดังนั้น องค์กรที่เข้ารับการประเมินจะได้ประโยชน์จากการรับรองเมื่อมีความเข้าใจหลักการของแนวคิดและมีโอกาสได้ปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานกิจการตามหลักของแนวคิดนี้ระยะหนึ่งก่อนที่จะเข้ารับการประเมิน โดยทำให้การพัฒนาและการประเมินคู่ขนานกันไป ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรดังกล่าวไม่รู้สึกรู้สีกว่าเป็นภาระในการที่องค์กรเข้ารับการประเมิน และเนื่องจากเป็นเรื่องใหม่จึงมีความเป็นไปได้ว่าต้องใช้เวลาพอสมควร ทั้งนี้ ทีมวิจัยขอเสนอแนะเชิงนโยบายเพื่อให้กระบวนการรับรองคุณธรรมตามกรอบแนวคิดนี้เกิดขึ้นได้จริงและเป็นที่ยอมรับ ดังนี้

1. เพื่อให้การพัฒนากระบวนการมีความชัดเจนและเป็นการพิสูจน์หลักการและแนวคิดของกระบวนการรับรอง ศูนย์คุณธรรมควรคัดเลือกองค์กร 2 – 3 แห่งเพื่อทดลองใช้กระบวนการรับรองที่พัฒนาจากแนวคิดที่ทีมวิจัยนำเสนอ อีกทั้งเพื่อเป็นการทดสอบความนิยมของกลุ่มเป้าหมายว่าได้ให้คุณค่าทางคุณธรรมและให้ประโยชน์ตามที่องค์กรเข้าใจหรือคาดหวังหรือไม่ อย่างไร

2. ศูนย์คุณธรรมควรมีบทบาทเชิงรุกในการขับเคลื่อนกระบวนการรับรองในระยะต้น ด้วยการหาพันธมิตรเพื่อจัดตั้งหน่วยตรวจประเมิน หน่วยให้ความรู้กระบวนการพัฒนาและรับรองคุณธรรม และหน่วยสนับสนุนประโยชน์ตอบแทนเพื่อเป็นแรงจูงใจ เป็นต้น

3. การให้แรงจูงใจในการเข้ารับการรับรองเป็นปัจจัยสำคัญหนึ่งของความสำเร็จ แรงจูงใจอาจเป็นผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ เช่น สิทธิพิเศษทางภาษี การร่วมงานกับภาครัฐ การให้ทุน การให้เงินกู้ หรือการกำหนดให้การรับรองเป็นภาคบังคับสำหรับกิจการบางประเภท เป็นต้น แรงจูงใจหรือประโยชน์ตอบแทนดังกล่าวต้องมีคุณค่าหรือมูลค่ามากกว่าค่าใช้จ่ายที่องค์กรจ่ายไป และอาจรวมถึงการสร้างตระหนักรู้ว่าคุณธรรมนำไปสู่ความยั่งยืนขององค์กรได้ ซึ่งถือเป็นประโยชน์สูงสุดในระยะยาวขององค์กร

4. การประเมินเพื่อให้การรับรองควรเริ่มต้นด้วยการสร้างต้นแบบในหมวดกิจการ (sector) ที่คุณธรรมมีความจำเป็นก่อน เช่น ในกลุ่มสาธารณสุขที่อยู่ในสาย Humanization และบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ซึ่งมีผู้มีส่วนได้เสียจำนวนมาก นอกจากนี้ ควรเริ่มที่กลุ่มองค์กรที่มีแนวโน้มคุ้นเคยกับเรื่องคุณธรรม เรื่องคุณค่า หรือการผนวกรวมมิติด้านในเข้าไปในกระบวนการทำงานขององค์กรอยู่ก่อนแล้ว เช่น องค์กรที่มีดำเนินการด้วยแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) หรือองค์กรมีชีวิต (living organization) เป็นต้น จากนั้นจึงค่อย ๆ ขยายฐานให้ใหญ่ขึ้น

5. ศูนย์คุณธรรมจะต้องติดตามและหมั่นทบทวนกระบวนการรับรองที่นำไปใช้เพื่อให้มั่นใจว่ากระบวนการดังกล่าวทำให้เกิดการพัฒนาคุณธรรมในองค์กรที่เข้ารับการประเมินอย่างแท้จริง

เอกสารอ้างอิง

- Alice Macpherson, 2015. **Introduction to Appreciative inquiry.**
- Bushe, G. R., & Marshak, R. J. (2009) "Revisioning organization development: Diagnostic and dialogic premises and patterns of practice," **Journal of Applied Behavioral Science**, 45(3), 348–368.
- Encyclopedia of Evaluation (Mathison, 2005)
- Frederic Laloux (2014) **Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness.** Brussels: Nelson Parker.
- Hashimoto, Yojiro (2015) **Process-Oriented Organizational Development in a Business Context**, Process Work Institute, Portland, Oregon.
- Nigel Simister (2017) **Developmental Evaluation.** INTRAC for Civil Society.
- Patton, M (2010). **Developmental evaluation: Applying complexity concepts to enhance innovation and use.** New York, NY: Guilford Press.
- สมสิทธิ์ อัสตรนิตี, เพรศพรณ แตนศิลป์ และจิรัฐกาล พงศ์ภคเชียร. (2558) **โครงการจากใจสู่ใจ คุณค่าความสุข และพลังภายในที่แท้จริง : การพัฒนาความมั่นคงภายในของสตรีต้องขังตามแนวทางจิตตปัญญาศึกษา.** นครปฐม : ศูนย์จิตตปัญญาศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล
- ธนา นิลชัยโกวิทย์และอดิศร จันทร์สุข. (2552) **ศิลปะการจัดกระบวนการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง : คู่มือกระบวนการจิตตปัญญา.** นครปฐม : ศูนย์จิตตปัญญาศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล
- ชลลดา ทองทวีและคณะ. (2551). **โครงการวิจัยและจัดการความรู้จิตตปัญญาศึกษา.** (รายงานผลการวิจัย). นครปฐม: ศูนย์จิตตปัญญาศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล.
- คาปร้า, พรตจื่อฟ. (2553). **โยงโยที่ซ่อนเร้น (พิมพ์ครั้งที่ 3).** (วิศิษฐ์ วังวิญญู, ณ์ฐพส วังวิญญู และสว่าง พงศ์ศิริพัฒน์ แปลจาก The hidden connections). กรุงเทพฯ: สวณเงินมีมา.
- ดวงสมร บุญผดุง (2564) **ชีวิตที่ดำรงอยู่อย่างมีคุณค่าและความหมาย,** กรุงเทพฯ : สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน)
- ชาญชัย ชัยสุขโกศล, โชติวุฒิ อินันตดา, ภัทร กิตติมานนท์ และทีมวิวัฒนาการ (2564) **กำเนิดองค์กรสายพันธุ์ใหม่,** นครปฐม : เอ็กเซลเลนท์ พีเพิล
- ปกรณ สิงห์สุริยา (2563) **คุณธรรมสำหรับสังคมไทยปัจจุบัน การประยุกต์มโนทัศน์เชิงจริยศาสตร์สู่มาตรฐานและกระบวนการขับเคลื่อน,**
- ภิญโญ รัตนพันธ์, 2557. "วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล: ภูมแจสู่ความสำเร็จของการพัฒนาคน" **วารสารวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น**, 7 (2) ก.ค. - ธ.ค. 57
- ลือชัย ศรีเงินยวง

สัมภาษณ์บุคคล

ดร. ดวงสมร บุญผดุง (ที่ปรึกษาผู้ทรงคุณวุฒิ) สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน),
วันที่ 6 กันยายน 2564

พญ. ปิยวรรณ ลิ่มปัญญาเลิศ (รองผู้อำนวยการ) สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน),
วันที่ 13 กันยายน 2564

พญ. พรพิศ ตริบุพชาติสกุล (ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ด้านพัฒนาสังคมจิตวิญญาณและครอบครัว) โรงพยาบาล
พุทธชินราช, วันที่ 27 สิงหาคม 2564

พรชัย ถาวรานนท์ (รองผู้อำนวยการ ฝ่ายพัฒนาธุรกิจเพื่อความยั่งยืน) ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย,
วันที่ 17 กันยายน 2564

พรรณิ สี่เหลื่อง (ESG Integration Coordinator) หน่วยงาน ESG Integration สำนักงานพัฒนาอย่างยั่งยืน
บมจ.ปูนซิเมนต์ไทย, วันที่ 16 กันยายน 2564

เว็บไซต์

www.set.or.th

www.sustainability.com